

UNIVERSITÉ DE PARIS — FACULTÉ DE DROIT

ÉTUDE

SUR LES

Possibilités d'Organisation de la Vente des Produits

DANS LA

GRANDE INDUSTRIE FRANÇAISE

Les Comptoirs de Vente en Commun

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le Mardi 28 Mai 1918, à 1 heure 1/2

PAR

GEORGES LEMAIRE

ANCIEN ÉLÈVE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Président : M. PERREAU, *professeur*

Suffragants : { MM. JAY, *professeur*
GIDE, *professeur.*

LIBRAIRIE

DE LA SOCIÉTÉ DU

RECUEIL SIREY

ANNE MON LAROSE & FORCEL

LÉON TENIN, Directeur

22, rue Soufflot, PARIS, 5^e

1918

THÈSE
POUR LE DOCTORAT

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

ÉTUDE

SUR LES

Possibilités d'Organisation de la Vente des Produits

DANS LA

GRANDE INDUSTRIE FRANÇAISE

Les Comptoirs de Vente en Commun

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le Mardi 28 Mai 1918, à 1 heure 1/2



PAR

GEORGES LEMAIRE

ANCIEN ÉLÈVE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Président : M. PERREAU, professeur

Suffragants : { MM. JAY, professeur
GIDE, professeur.

LIBRAIRIE

DE LA SOCIÉTÉ DU

RECUEIL SIREY

Ann^e Moⁿ LAROSE & FORCÉL

LÉON TENIN, Directeur

22, rue Soufflot, PARIS, 5^e

1918

Digitized by the Internet Archive
in 2026

INTRODUCTION

A côté des études purement théoriques d'économie politique, il est intéressant et il peut être utile de rechercher comment les choses se passent dans la pratique quotidienne, de suivre par exemple un produit industriel depuis sa sortie de l'usine jusqu'à son entrée chez le consommateur ; d'essayer de voir comment et de comprendre pourquoi agissent tous ceux qui, professionnellement, s'occupent de ce produit, unissent leurs efforts ou luttent entre eux.

Le champ est vaste. Cette étude sera limitée à la France contemporaine et à un petit nombre de produits, pris parmi ceux de la grande industrie. Elle sera, en outre, faite plus particulièrement du point de vue des producteurs et se proposera l'exposition des procédés employés par eux pour écouler leur production, des obstacles qu'ils rencontrent et des méthodes qu'ils emploient pour en triompher.

Elle est étroitement liée à celle de la concentration commerciale et des syndicats de producteurs qui a fait l'objet de nombreux travaux d'ordre économique, notamment de la part de MM. Brouilhet, Dolléans, Germain Martin, Paul de Rousiers et autres auteurs, dont les noms seront rappelés dans l'annexe consacrée à la bibliographie du sujet traité.

Ces travaux ont porté principalement sur les Etats-Unis et leurs trusts, surtout le trust de l'acier, et sur l'Allemagne et ses cartels, surtout le cartel rhénan westphalien des charbons. Ils ont été plus rares sur les Comptoirs français, d'ailleurs relativement moins nombreux et moins importants ; ceux-ci ont été presque exclusivement étudiés d'après le plus ancien d'entre eux, le Comptoir des fontes, ou Comptoir de Longwy. En outre, il n'a pas été fait en France d'enquête officielle sur le fonctionnement et l'influence des Comptoirs, alors que le Gouvernement a fait établir et publier aux Etats-Unis et en Allemagne des rapports fort complets traitant respectivement de la question des trusts et des cartels.

Les produits de la grande industrie.

Parmi les produits de la grande industrie, on rencontre des matières premières comme le charbon des houillères ; des produits à demi manufacturés

comme les écheveaux de filatures, les métaux ou les fontes de hauts-fourneaux ; des produits achevés, comme les aciers profilés ou les produits chimiques.

Seront seuls retenus ici ceux qui, pour les raisons qui seront exposées ultérieurement, se prêtent à un groupement des producteurs en vue de la vente en commun. Dans cette catégorie entrent, par exemple, les produits qui, aux Etats-Unis, font l'objet d'un trust (acier, rails, clous, fils de fer, tuyaux de fonte, pétrole, caoutchouc, cordages, etc...), ou qui, en Allemagne, sont contrôlés par un cartel (charbon, sels de potasse, locomotives, wagons, traverses métalliques, produits chimiques, etc...). Ils présentent pour la plupart, quant au sujet actuellement envisagé, certains caractères de ressemblance : ils sont fabriqués par des sociétés à gros capital et à nombreux ouvriers, donc d'organisation intérieure assez peu différente ; ils sont généralement bien définis, physiquement ou chimiquement ; ils peuvent être reproduits en grandes masses dans des lieux géographiquement très distants ; ils sont facilement transportables et peuvent se conserver ; ils se vendent par grosses quantités et ils sortent cependant d'un petit nombre d'usines.

Les produits de la grande industrie cotés en France dans les bourses de commerce, tels que le sucre, l'alcool, la farine, ne seront point envisagés ici ; leur régime est très spécial et a été fréquemment

exposé (études théoriques et pratiques, rapports et discussions parlementaires sur l'organisation des bourses de commerce, les marchés à terme ou au comptant, la spéculation) ; ils sont d'ailleurs relativement peu nombreux.

Même dans un cadre aussi restreint, les phénomènes économiques relatifs aux différents produits sont loin d'être identiques. Au lieu d'un exposé d'ensemble, une monographie de l'organisation de la vente d'un seul produit, de la fonte par exemple ou de la toile de jute, serait plus précise et sans doute plus intéressante ; elle serait même susceptible de présenter un véritable caractère scientifique. Mais une telle monographie est difficile, presque impossible à écrire.

Les monographies.

Certes, des documents statistiques peuvent être rassemblés ; les gouvernements, les chambres de commerce, les associations industrielles, la presse spéciale font de nombreuses publications ; il est possible de les compléter par des enquêtes sur place et des recherches de bibliothèque. Mais, pour contrôler les faits, pour dégager les chiffres de groupements arbitraires, pour les rectifier, les interpréter, dans certains cas même, pour comprendre leur véritable signification, il est nécessaire de résumer en soi une telle somme de connaissances spéciales,

théoriques et pratiques, qu'un bon travail ne saurait guère être fait que par un homme ayant professionnellement passé de longues années dans la fabrication ou le commerce du produit en question et ayant en outre une culture générale d'économie politique. Outre que ces deux qualités ne sont point toujours réunies et que celui qui, ingénieur ou négociant, doit travailler pour vivre, a rarement les loisirs nécessaires à une étude scientifique désintéressée, les inconvénients personnels d'une telle publication risqueraient d'être graves pour son auteur. S'il est patron, pourquoi communiquer à ses concurrents des renseignements qu'ils n'auraient point trouvés ailleurs ; pourquoi les faire profiter d'une expérience acquise avec peine et presque toujours au prix d'erreurs se traduisant par des sacrifices pécuniaires ; bref, pourquoi leur faciliter la concurrence ? S'il est employé — et le cas pourrait être assez fréquent, puisque la grande industrie est presque toujours exploitée par des sociétés anonymes — il s'exposerait de la part de son directeur, et le directeur lui-même de la part de son conseil d'administration, au même reproche d'avoir gêné la société dans son action commerciale et d'avoir violé une sorte de secret professionnel, qui, pour n'être pas visé par la loi comme celui des médecins, ou comme la livraison de plans de machines ou de listes de clientèle, ne doit pas moins s'imposer aux

collaborateurs d'une entreprise, à tous les degrés de la hiérarchie.

Ces difficultés paraissent d'ailleurs avoir existé de tout temps. Pour le passé, nous sommes, semble-t-il, assez mal renseignés sur les pratiques commerciales. Que sait-on sur le détail des opérations d'un levantin de la foire de Beaucaire au moyen-âge, d'un marchand-banquier florentin au xvi^e siècle, d'une grande compagnie coloniale au xviii^e ? Et ce n'est pas faute de sources, car on retrouve dans les archives publiques ou privées des livres de comptes, des feuilles d'impôts, des types de contrats; c'est plutôt faute de moyens de les comprendre et de les interpréter dans leur réalité intime.

Dans l'étude entreprise ici, on ne suivra donc point la méthode logique et bien tentante qui consisterait à décrire successivement les organisations commerciales de vente d'une série de produits industriels et à comparer ces systèmes, en recherchant si les différences constatées s'imposent par des circonstances spécifiques et s'il n'y aurait pas une forme d'organisation supérieure à toutes les autres.

L'étude d'un produit-type.

Pour exposer dans ce travail les divers régimes commerciaux, pour présenter, dans le cadre de leur activité professionnelle, les hommes qui s'occupent

des ventes et des achats, on supposera l'existence d'une sorte de produit idéal, artificiel, de produit *in genere*, de produit-type de la grande industrie. On se soustraira ainsi à l'obligation de citer, en preuve de l'exactitude des faits rapportés ou des idées émises, certains noms, certains exemples, connus cependant, mais dont la publication serait inopportune. Des exemples tirés de faits déjà publiés pourront d'ailleurs être fournis, qui suppléeront à la documentation personnelle que l'auteur ne saurait communiquer.

On imaginera que ce produit, d'abord vendu sous le régime de la concurrence entre producteurs, subit une crise qui oblige la majorité de ces dernier à se réunir, à se grouper, à fonder un office de vente en commun, un Comptoir. Le mécanisme de ce Comptoir sera décrit, bureau par bureau. Puis on recherchera quel est son rôle commercial, quelle influence il exerce sur les prix, dans le sens de la hausse ou de la baisse, de l'instabilité ou de la fixité, enfin quelle est sa politique vis-à-vis des producteurs étrangers.

De tout cela, on tentera de dégager la nécessité économique de l'union pour la grande industrie française et la valeur des services pratiques susceptibles d'être rendus par les Comptoirs français aux producteurs et aux consommateurs, c'est-à-dire au pays lui-même.

CHAPITRE I

LA VENTE DES PRODUITS INDUSTRIELS SOUS LE RÉGIME DE LA CONCURRENCE ENTRE PRODUCTEURS

Dans la grande industrie française, dans des sociétés à gros capital et à nombreux ouvriers, un directeur réunit généralement sous son autorité un certain nombre de services distincts tels que : secrétariat-général, usines, service commercial.

Cette organisation est en quelque sorte imposée par la nécessité de la division du travail ; mais elle risquerait de compromettre l'unité de l'entreprise, si le directeur ne possédait pas les qualités professionnelles de chef industriel, notamment l'art de laisser à ses subordonnés immédiats une certaine indépendance, tout en gardant la faculté d'intervenir fréquemment pour régler leur action, afin d'obtenir un effet d'ensemble.

Le service commercial.

A l'intérieur de ce service, une partie reste en dehors de cette étude, celle des achats : matières premières nécessaires à la production ou à l'entretien des immeubles, matériel de transport. Quant aux ventes, partie essentielle à retenir ici, le chef du service commercial a, vis-à-vis de son directeur, la responsabilité de l'écoulement continu et rémunérateur des produits fabriqués.

Sous le régime de la concurrence entre producteurs, les méthodes de vente peuvent se ramener à trois types principaux : la vente directe au consommateur, la vente à un agent général, la vente aux négociants.

La vente directe au consommateur.

Le système de la vente directe par l'usine au consommateur oblige le chef du service commercial à engager de multiples représentants, ou voyageurs destinés à visiter une clientèle très nombreuse, répartie sur un territoire étendu. Ce personnel est difficile à recruter en France.

S'il est recherché parmi les ingénieurs, ceux-ci, parfois trop pénétrés de leur valeur personnelle et

scientifique, manqueront de la souplesse nécessaire aux opérations de détail du commerce, croiront souvent accomplir un travail au-dessous d'eux, accepteront leur poste comme une situation d'attente, puis quitteront la société sans avoir eu le temps de lui rendre des services réels, et en emportant sur la marche des affaires des renseignements pratiques, dont la divulgation pourra un jour la gêner. — S'il est recherché parmi les voyageurs de commerce proprement dits, ceux-ci manqueront souvent des connaissances techniques indispensables.

La vente directe exige en outre le crédit à l'acheteur, crédit à longue échéance, dangereux si la solvabilité n'est pas bien connue au moment du début des relations d'affaires, et si elle ne continue pas à être surveillée discrètement, ce qu'il est difficile de faire sans un grand nombre de représentants locaux, car les agences spéciales de renseignements sur le crédit donnent, pour la plupart, des fiches imprécises et bien peu sûres.

De plus, le petit consommateur, celui qui doit employer le produit, prévoit rarement ses besoins à longue échéance ; il fait ses achats au dernier moment, sous l'empire d'une nécessité presque immédiate. Toutes les demandes arrivent en même temps au producteur, d'où difficulté de les examiner sérieusement et d'y répondre avec rapidité. Beaucoup de produits de la grande industrie ne s'emploient, en

effet, en abondance que pendant une partie de l'année. Durant tous les autres mois, le producteur est non seulement obligé d'enmagasiner les tonnages fabriqués et d'immobiliser les capitaux que représente ce stock, mais encore il reste dans l'incertitude sur le placement de sa production, sur le prix qu'il en pourra tirer : données qui lui sont utiles, presque indispensables, notamment pour savoir dans quelles limites il devra créer de nouveaux ateliers ou restreindre la fabrication ; accepter une hausse dans le prix de ses matières premières ; refuser une augmentation de salaire demandée par ses ouvriers.

Enfin, qui dit clientèle multiple dit exigences diverses sur la qualité, sur le fractionnement de l'unité ordinaire de livraison, sur le mode d'emballage, sur la satisfaction de convenances personnelles allant parfois jusqu'à la manie : choses auxquelles se plie mal l'organisme assez rigide des sociétés industrielles françaises et la mentalité un peu hautaine, presque administrative, de leurs collaborateurs.

Tous les obstacles, qui viennent d'être signalés, n'ont sans doute pas empêché, à l'étranger, par exemple en Allemagne, la vente directe au consommateur par les grandes usines, même sur le marché d'exportation. L'éducation et l'instruction de la jeunesse y ont peut-être facilité le recrutement du personnel spécial nécessaire, de même que l'organisa-

tion des banques a permis de réaliser le crédit à long terme.

En France, pour supprimer toutes ces difficultés et simplifier son travail, le chef du service commercial a bien souvent recours à des négociants, ce qui, comme contre-partie, l'oblige à renoncer aux prix élevés de la vente directe aux consommateurs ; il n'obtient que des prix moindres, la différence constituant le bénéfice des intermédiaires et leur mobile d'action.

Sans doute pourrait-on concevoir au contraire la vente directe au consommateur comme un système donnant à la grande industrie un moyen d'abaisser les prix et d'augmenter la consommation ; des magasins de vente fonctionneraient auprès des usines ; l'idéal du coopérateur, l'union du producteur et du consommateur serait réalisée. L'étude de cette question sera reprise dans le quatrième chapitre qui traitera du rôle commercial d'un Comptoir.

L'agent général.

Quand un industriel a renoncé à la vente directe au consommateur, la méthode la plus simple paraît alors consister à traiter à l'avance, pour plusieurs années et pour toute la production, avec un agent général.

Ce sera le cas de certaines usines chimiques qui,

absorbées par les soucis commerciaux de l'écoulement de leur produit principal, se débarrasseront ainsi du supplément de travail que leur amènerait la vente de produits accessoires ou de résidus ; parfois même ces fabrications annexes, ces récupérations de sous-produits ne seront entreprises que sur la sollicitation du futur agent général, qui garantira par son contrat un bénéfice devant revenir à l'industriel pendant quelques années, du fait de son nouvel atelier. D'autres fois, des industries naissantes, comme celle de l'automobile ou de l'aviation, auront recours au système de l'agent général pour assurer leurs débuts.

Le service commercial subsiste chez le producteur, mais avec une importance diminuée, avec un rôle de contrôleur et de représentant de la société dans les discussions avec l'agent général relativement à l'exécution du contrat et à son renouvellement.

Si l'agent général a un crédit solidement établi, toutes les garanties nécessaires semblent réunies : certitude d'écouler la production ; prix bien déterminés ; paiements aux échéances prévues ; absence de difficultés avec les consommateurs.

Cette sécurité n'est souvent qu'apparente. Un marché passé longtemps à l'avance s'exécutera sans doute normalement si, entre la date de sa conclusion et celle de son exécution, les variations de cours ont lieu dans le sens de la hausse. Qu'une baisse

sensible se produise, l'agent général demandera presque toujours la revision de son marché, avec diminution du prix convenu. Il s'agit en effet d'intérêts très complexes, de clauses à interprétation coutumière, de livraisons où des discussions multiples sur la quantité, sur la qualité, sur l'emballage, sur les détails de l'expédition peuvent être constamment suscitées. C'est un terrain où le producteur à service commercial réduit, par suite de ses conventions avec un agent général, est désarmé, parce qu'il est beaucoup moins bien renseigné que son adversaire, puisqu'il s'est désintéressé de l'étude détaillée de la vente de son produit. Il est encore embarrassé par la crainte des difficultés contentieuses, assez répandue dans l'industrie, par le désir d'éviter un procès, dont les débats seraient suivis par ses concurrents et où il serait obligé de révéler une partie du secret de ses affaires.

S'il n'a pas eu la précaution de se créer une marque, sous laquelle il a exigé que son produit continue à être vendu — et les agents généraux refusent parfois une telle clause — il se trouvera en outre, au moment de la rupture des relations, à peu près inconnu des négociants, ses futurs acheteurs, dont il ignorera lui-même les noms. Il lui faudra accomplir un travail considérable pour les rechercher, les voir, essayer de traiter avec eux, et cela dans un très court espace de temps et à une époque où le marché

est embarrassé, puisque cette crise aura été la cause de la rupture avec son ancien agent, dont l'hostilité rancunière saura sans doute créer des difficultés supplémentaires.

Il cédera donc aux prétentions de son agent général et perdra le bénéfice du prix, qu'il avait cru pouvoir s'assurer par son traité. En matière commerciale, pour des intérêts un peu importants et pour une longue durée, ce genre de contrat forfaitaire est, pour le producteur, un contrat illusoire.

Les négociants.

Entre les deux systèmes extrêmes : vente directe au consommateur, en traitant avec tous ; vente à l'agent général, en traitant avec un seul, se place le système intermédiaire, plus généralement employé par la grande industrie, système qui consiste à traiter avec quelques-uns, et qui met le chef du service commercial en présence des négociants et des courtiers, avec lesquels il va discuter des marchés, en concurrence avec les autres producteurs.

Les formules de marchés, pour les produits des industries considérées dans cette étude, présentent de nombreux caractères communs. Les indications des noms et domiciles des deux parties contractantes, et de la quantité du produit vendu sont généralement suivies d'une spécification dudit produit, quel-

quefois par des qualités physiques, quelquefois par des qualités chimiques, mais très souvent par des termes sans aucune précision, tels que « suivant les usages du commerce » ou « de qualité loyale et marchande », termes auxquels les acheteurs tiennent par habitude, qui ont pour eux une sorte de valeur cachée, alors qu'en réalité ils ne leur donnent aucune garantie. — Puis vient, dans le marché, la stipulation essentielle : le prix. Puis, les conventions relatives aux emballages, aux moyens de transport, à l'échelonnement des livraisons, au mode de paiement, aux échéances, à la juridiction compétente pour la solution des litiges. Tout cela, sur des formules qui sont presque toujours imprimées à l'avance, dont il suffit de remplir les blancs par quelques noms propres, dates et chiffres, et qui contiennent en outre, sous le titre fréquemment employé de « Conditions générales de vente », quelques clauses interprétant, dans un sens favorable au producteur, des textes de droit commercial, par exemple sur la force majeure ou sur les avaries.

Les conditions accessoires sont presque toujours acceptées sans débat par les acheteurs ; elles font partie des usages de l'industrie considérée, sans d'ailleurs que leur validité soit toujours reconnue par les tribunaux. Au moment de la conclusion du marché, les discussions entre chef du service commercial et négociants ne portent guère que sur trois

points : la quantité, le prix et l'échelonnement des livraisons.

Les négociants, qui connaissent les besoins de leur clientèle, et par suite l'importance des ventes qu'ils sont susceptibles de faire pendant une saison, cherchent le plus souvent à s'assurer à l'avance les quantités de produit qui leur seront nécessaires. Ils se renseignent sur les cours, essaient de mettre en concurrence les différents fabricants, et, quand ils ont fixé leur choix, achètent, en ne demandant généralement pas la livraison immédiate, mais en la reportant à la prochaine époque de consommation. D'où, pour l'industriel qui aura fait toutes ses ventes suivant cette méthode, c'est-à-dire au moyen de « marchés à livrer », la nécessité d'emmagasiner pendant plusieurs mois sa production, mais sans que le chef du service commercial ait à s'en inquiéter, puisqu'il possède des garanties d'enlèvement, du fait de ses contrats avec les négociants. Ces derniers, en effet, dès la conclusion de leur marché, dépensent leur activité pour placer le produit et concourent ainsi à en faciliter l'écoulement, tout en ne songeant qu'à leur intérêt personnel.

Quelquefois même, les plus importants d'entre eux rendent des services plus directs. Le gros négociant, à fortune assise et à fort crédit personnel, peut, si les stocks à l'usine menacent de dépasser la capacité d'emmagasiner, se faire expédier à l'avance,

dans ses propres entrepôts, près des lieux de consommation, des tonnages importants, et les payer, ce qui, pour le producteur, facilite le travail technique de fabrication et diminue en même temps le chiffre des fonds de roulement.

Qu'une baisse survienne dans les cours, le négociant respectera ses engagements plus facilement qu'un agent général, d'abord parce que ceux-ci seront moins importants et aussi parce que, lié par un contrat de moins longue durée, il aura confiance dans l'intelligence du chef du service commercial pour qu'il lui soit tenu compte, à l'occasion d'un autre contrat, à conclure très prochainement sur la saison suivante, des sacrifices qu'il aura su consentir.

Il sera l'allié naturel du producteur pour soutenir le marché, encourager les acheteurs hésitants, car, n'étant pas, comme l'agent général, possesseur d'une situation acquise, il aura besoin de donner fréquemment des preuves de zèle, pour obtenir le renouvellement avantageux de ses contrats.

Les courtiers.

Un nouvel intermédiaire, le courtier, s'introduit souvent dans les relations de producteur à négociant. Il intervient entre eux au moment de la conclusion du contrat, et son rôle est, en principe, terminé quand l'exécution commence.

En relations constantes avec l'ensemble des industriels et des commerçants, il connaît plus facilement que tout autre la situation réelle du marché, à l'instant où tel des premiers désire vendre, où tel des seconds désire acheter. Sa principale raison d'être consistant dans la sûreté de ses informations, il n'hésite pas à multiplier les démarches, les conversations téléphoniques, les rapides enquêtes télégraphiques, les voyages ; à user de ses relations personnelles, pour trouver la meilleure solution à la question qui lui est posée. Il est récompensé de ses services par son courtage, généralement proportionnel au chiffre du contrat, payé, tantôt par le producteur, tantôt par le négociant, quelquefois par les deux, l'un à l'insu de l'autre.

Théoriquement indépendant des deux parties, le courtier est bien placé pour concilier des prétentions contraires. Il n'est pas entravé par des traditions de forme, d'amour-propre, qui subsistent encore en France dans de nombreuses sociétés industrielles et même dans des maisons commerciales, et qui font sans doute échouer bien des affaires par manque de cette souplesse si nécessaire vis-à-vis des clients, qui, eux, sont toujours portés à s'inspirer du proverbe anglais : « L'acheteur est roi, le vendeur est esclave. »

Le courtier peut se plier adroitement à ces exigences, essayer les mauvais accueils, les premiers

refus, sans être obligé, par point d'honneur, de rompre immédiatement les pourparlers ; il reprend la question sous une nouvelle forme, va et vient entre les deux futurs contractants et, bien souvent, réussit à les mettre d'accord, ce dont, seuls, ils auraient été incapables. Tout cela, il le fait en peu de temps, en quelques jours, parfois quelques heures, car les ordres d'achat ou de vente, qui lui sont confiés, ne sont généralement valables que pendant un court délai.

Le courtier est encore utile pour garder à peu près secrète jusqu'au dernier moment, jusqu'à la conclusion ferme du marché, l'origine de l'offre ou de la demande ; pour maintenir le plus longtemps possible cette demi-obscurité des transactions, si chère au commerce français.

Beaucoup d'entre eux savent aussi se faire apprécier, en aplanissant à titre officieux les difficultés qui surgissent à l'occasion des livraisons, en proposant leurs bons offices pour une solution amiable, en jouant le rôle de médiateurs.

Quelques-uns également, pour rassurer un producteur sur la solvabilité d'un client qu'ils lui proposent, se portent du croire, en garantissant, moyennant une commission supplémentaire, le paiement intégral des expéditions prévues.

Leur intervention se rapproche alors de celle des commissionnaires ; ceux-ci, quant au sujet traité

ici, ont, vis-à-vis des producteurs, un rôle économique semblable à celui des négociants, avec cette particularité qu'en France les commissionnaires s'occupent plus spécialement de l'exportation.

— Il existe dans l'organisation commerciale de la vente de certains produits industriels d'autres intermédiaires que les principaux qui viennent d'être rapidement énumérés dans ce chapitre. De même que, parfois, les producteurs emploient d'autres systèmes de vente, tels que la vente par dépositaires ou par concessionnaires. Le plan adopté dans ce travail, plan qui consiste à étudier un produit type de la grande industrie, ne permet pas d'insister sur ces détails dont chacun serait à sa place dans la monographie d'un produit déterminé.

Les spéculateurs.

La spéculation est capable, quel que soit le système de vente adopté par les producteurs, de troubler le marché d'un des produits de la grande industrie. Mais les opérations de jeu sur les cours sont alors différentes, et dans leur nature et dans leurs effets, suivant qu'il s'agit des produits cotés dans les bourses de commerce ou des produits qui n'y sont pas cotés.

Dans le premier cas qui, ainsi qu'il l'a été dit, ne sera pas retenu dans ce travail et qui est celui du

sucré, de l'alcool, de la farine par exemple, la spéculation s'exerce dans le cadre du marché à terme et du marché au comptant et peut avoir, malgré ses dangers, une heureuse influence, en unifiant les cours dans l'espace et en les stabilisant dans le temps.

Dans le second cas, celui des produits de la grande industrie qui ont été indiqués précédemment et dont l'organisation de la vente fait l'objet de cette étude, il ne suffit pas pour spéculer, ou plutôt pour opérer sur un produit, de donner, d'un bureau, des ordres d'achat ou de vente, au comptant ou à terme ; il faut pénétrer plus profondément dans la réalité des échanges, posséder des magasins, mobiliser des moyens de transport, retenir des stocks ou les écouler brusquement, payer les marchandises et non pas seulement des différences² ; d'où l'obligation de gros capitaux, engagés dans des opérations de longue haleine ; d'où également la nécessité de nombreux collaborateurs techniques ; d'où enfin la quasi-impossibilité d'exercer une action sur les cours, pour qui ne serait pas professionnel.

Or, ces interventions sont dangereuses pour la plupart des producteurs, car elles sont souvent dirigées directement contre eux, notamment quand un groupement étranger tente de désorganiser temporairement le marché français pour y pénétrer, à la faveur du désordre, et s'y assurer un débouché per-

manent ; les alternatives de hausse et de baisse, les mouvements artificiels des prix, qui caractérisent ce genre d'opérations, énervent et risquent d'épuiser les fabricants et les négociants ; ils aboutissent fatalement à ce qu'on est convenu d'appeler une crise, à cet état de dépression commerciale qui, en France, a presque toujours été le fait générateur de l'association des producteurs, de la constitution du Comptoir.

Il convient de remarquer que ces crises ont d'ailleurs des causes multiples et ne proviennent pas toujours d'interventions systématiques ; elles naissent souvent de la surproduction ; parfois elles sont indépendantes du produit lui-même, qui supporte alors les conséquences d'un affaiblissement passager de la prospérité générale.

Les effets d'une crise.

Pour le marché d'un produit déterminé, le point de passage de l'état normal à cette sorte de maladie, qu'est la crise, se reconnaît difficilement. L'esprit le plus rompu à la pratique des affaires pourra diagnostiquer un malaise passager dans l'industrie considérée, alors qu'il s'agira pour elle d'un début d'anémie.

Quand le prix du produit baisse de façon constante,

quand les stocks aux usines augmentent, la confiance, élément indispensable des transactions commerciales, diminue. Les journaux professionnels commencent à commenter cet état de choses. Leurs articles, même inspirés par les producteurs, même optimistes, contribuent à ébranler l'opinion, car un préjugé français veut que toute situation discutée soit, par là même, diminuée, presque suspecte.

Les bruits officieux, les racontars, les fausses nouvelles accentuent le mouvement. Les concessions des vendeurs se multiplient ; les prix demandés par les usines se rapprochent du prix de revient. Loin d'encourager les négociants, toutes ces mesures les éloignent davantage. Quel intérêt auraient-ils à s'engager aujourd'hui, quand leurs confrères pourront, demain peut-être, obtenir des conditions plus favorables ? La baisse continue des prix n'attire pas immédiatement les acheteurs. Bien au contraire, elle les écarte temporairement.

Poussés par le désir de vendre, les fabricants usent de tous les moyens en leur pouvoir pour solliciter les consommateurs. Les mêmes quantités sont simultanément offertes à de nombreux intermédiaires, dans l'espoir que l'un d'eux au moins en trouvera l'écoulement. D'où l'impression grandissante que le marché est encombré. Cent tonnes disponibles, offertes simultanément à dix courtiers, dont chacun, à son tour, les propose à dix acheteurs,

produisent presque le même effet que la mise sur le marché d'un stock de dix mille tonnes.

Chez le producteur, le chef du service commercial devient de plus en plus inquiet, au fur et à mesure que se remplissent les magasins, qui reçoivent chaque jour la production quotidienne et qui sont insuffisamment dégagés par de faibles expéditions.

Sans doute, le directeur pourrait-il proposer alors au conseil d'administration une diminution temporaire de la fabrication. Mais, si la production de l'usine se ralentit, une certaine désorganisation des services risque d'en être la conséquence; les ouvriers spécialistes renvoyés se placeront dans les industries voisines et seront difficilement retrouvés, quand la prospérité reviendra; dans des usines à feu continu, un four ou un fourneau qu'on laisse s'éteindre doit être presque complètement reconstruit quand on le rallume; de plus les frais généraux resteront sensiblement constants et le prix de revient des faibles tonnages produits sera considérablement majoré. Donc une telle décision est très grave et elle a, en outre, chance d'être différée, à la fois parce que, en dégageant le marché, elle pourrait profiter aux concurrents et que les sacrifices volontaires à l'intérêt d'autrui sont rares, et à la fois aussi parce qu'elle exigerait la conviction chez le producteur que la situation est désespérée, alors que l'état d'esprit des fabricants au début d'une crise est plutôt l'inquié-

tude et l'incertitude que la conviction du danger imminent. — De plus, pour certains sous-produits, dont il sera parlé plus loin, un arrêt de la production est parfois impossible, puisque leur fabrication est réglée par celle du produit principal dont le marché peut exiger, à ce moment même, une production intense.

La fabrication des différentes usines ne se ralentit donc pas encore à cette époque de la crise. Les rares clients, qui apparaissent sur le marché, sont âprement disputés. D'où des ventes en dehors de la zone habituelle et normale. Telle fabrique du Nord, trouvant fortuitement un débouché dans le Midi, prend à sa charge de lourds frais de transport, en faisant parcourir à ses marchandises des centaines de kilomètres ; alors que simultanément une fabrique du Midi expédiera dans le Nord : deux contrats qui n'auraient certes pas été conclus si la crise n'existait pas, et qui profiteront surtout aux transporteurs.

Ces expédients, ou tous autres à imaginer, ne suffisent pas à rétablir un marché sérieusement compromis, à dominer une véritable crise. Il arrive un moment où l'existence même des producteurs est en jeu, où les plus forts absorbent leurs réserves de capitaux, où les plus faibles sont acculés à une réalisation immédiate des stocks, pour trouver de l'argent disponible ; où les faillites menacent. Au sein de chaque société, chef du service commercial, directeur

conseil d'administration commencent à être convaincus de l'impuissance des mesures isolées. Devant le danger commun, le sentiment de la solidarité professionnelle se précise, en même temps que s'efface, tout au moins provisoirement, le vieil esprit français d'individualisme. Le terrain est préparé pour la constitution d'un Comptoir.

CHAPITRE II

L'ASSOCIATION DES PRODUCTEURS. — LES COMPTOIRS DE VENTE EN COMMUN

A l'intérieur d'une industrie, il existe de tout temps des rapports professionnels entre les personnalités dirigeantes. La communauté d'origine pour les anciens élèves d'écoles d'ingénieurs, la collaboration dans diverses affaires financières pour les membres des conseils d'administration, les voisinages de vie privée pour tous ceux qui habitent un même centre industriel, les rencontres habituelles dans les mille manifestations de la vie commerciale favorisent ces relations. Une chambre syndicale destinée à défendre les intérêts généraux est une occasion de réunions ; comme le sont des banquets corporatifs, la participation à une exposition, une intervention collective auprès du gouvernement pour obtenir un tarif douanier plus favorable, la résistance commune à des prétentions ouvrières, la lutte contre une grève géné-

rale. Mais, dans toutes ces amorces de vie collective de l'industrie, il s'agit, ou de liens passagers, ou d'engagements permanents, mais insignifiants ; le secret des affaires de chacun, sa liberté commerciale sont réservés. Au contraire, quand se pose la question du Comptoir, le producteur français sent que son indépendance est en danger ; aussi faut-il que la situation soit bien grave, pour qu'il consente à envisager cette solution.

Les premières réunions.

L'exemple d'industries voisines déjà organisées peut être un stimulant. On en parle ; on se renseigne ; on multiplie les rencontres, les échanges de vues ; de petits groupes se forment ; des délégués officieux assurent les liaisons ; les bonnes volontés s'emploient à atténuer les rivalités personnelles, à obtenir les réconciliations nécessaires entre industriels brouillés. On ébauche des projets d'entente ; des textes commencent à circuler. Enfin, se sentant soutenus par un mouvement d'opinion favorable, qui se dessine chez leurs confrères, quelques producteurs prennent l'initiative d'une convocation générale à une réunion ; les adhésions de principe arrivent ; les idées, qui s'échangeaient sous le manteau, apparaissent au demi-jour. Le groupe, qui a pris la tête du mouve-

ment, rédige un projet de convention, le communique avant l'assemblée à tous les adhérents éventuels. La discussion sur la création du Comptoir a maintenant une base.

Tous ces pourparlers ont pris du temps ; la crise s'est aggravée. Il y a eu sans doute, devant l'espoir d'une entente, une trêve dans la concurrence ; mais les livraisons n'ont pas augmenté ; les stocks s'accumulent. Chaque producteur sent que, si cette dernière tentative échoue, il devra se résoudre à de durs sacrifices, moins durs peut-être s'il les fait le premier, s'il gagne de vitesse ses concurrents, qui, après cet essai d'union avorté, deviendraient des ennemis pires que la veille. Il prend donc ses précautions ; étudie, pour le cas où l'accord ne s'établirait pas, les ordres de vente immédiate à donner ; les prépare ; n'en suspend que l'exécution. Il est normal qu'à la réunion de constitution d'un Comptoir chaque futur adhérent ait dans son portefeuille, tout rédigés, les télégrammes qui, au risque d'entraîner la débâcle de l'ensemble de l'industrie, tenteraient de sauvegarder dans la mesure du possible sa situation personnelle.

La nature de l'association.

Avec des différences de détail inhérentes à chaque produit, les Comptoirs présentent dans leurs statuts

une série de dispositions semblables, dont la réunion caractérise cette forme d'association entre producteurs, association dont le type est le Comptoir des fontes de Meurthe-et-Moselle, ou Comptoir de Longwy, et à laquelle ressemblent la plupart des cartels allemands.

D'abord, et avant tout, l'interdiction absolue de faire des ventes en dehors du Comptoir, qui, comme contre-partie, assume l'obligation d'écouler la production des adhérents. Les demandes des acheteurs sont centralisées au Comptoir, qui conclut seul les contrats et répartit les ordres de livraison entre les différentes usines. Chaque adhérent renonce donc au droit de fixer lui-même le prix auquel seront vendues ses marchandises, et, à cet égard, aliène entièrement sa liberté commerciale.

De plus, si l'état du marché ne permet pas immédiatement la vente régulière de toute la production, celle-ci pourra être réduite par le Comptoir ; chaque adhérent livrera alors le même pourcentage de sa fabrication avec un échelonnement d'expéditions aussi uniforme que possible. Cette limitation de production, laissée à la discrétion du Comptoir, constitue une seconde atteinte, non moins grave, à l'indépendance individuelle des producteurs.

Tous les contrats du Comptoir ne sont pas conclus simultanément, ni dans une seule région de consommation, ni avec un seul acheteur ; d'où des diffé-

rences de prix. Aussi, à la fin de chaque exercice, qui coïncide le plus souvent avec la fin de l'année, les opérations du Comptoir sont-elles récapitulées en écritures. Deux chiffres sont mis en évidence : d'une part, le total des sommes d'argent payées par l'ensemble des acheteurs et correspondant à l'ensemble des livraisons de l'année ; d'autre part, le total des tonnages livrés. La division du premier de ces deux chiffres par le second donne le prix moyen du produit.

En même temps, et par le même procédé, sont établis les différents prix moyens obtenus par chacun des adhérents pour ses livraisons propres. Suivant que son prix moyen particulier sera supérieur ou inférieur au prix moyen général, chaque adhérent versera au Comptoir ou recevra de lui la différence entre la somme réellement encaissée et celle que l'application fictive à ses livraisons du prix moyen du Comptoir lui eût fait toucher.

Il est arithmétiquement évident que le total des versements ainsi effectués au Comptoir par une partie de ses adhérents est égal au total de ce qu'il verse à l'autre partie.

En fin de compte, chaque adhérent aura donc reçu le même prix pour une même quantité de produit livré.

Quant aux dépenses du Comptoir, à ses frais généraux, aux créances irrecevables, ils sont répar-

tis entre les adhérents, proportionnellement aux livraisons faites.

On peut imaginer, et il existe d'autres systèmes de comptabilité aboutissant au même résultat, notamment celui qui consiste, pour le Comptoir, à acheter à ses adhérents toute leur production et à se charger de la revendre, sauf à leur distribuer ultérieurement des ristournes ; ces systèmes seront étudiés dans le chapitre suivant qui traite du mécanisme d'un Comptoir.

Dans tout ce qui a été dit jusqu'ici et dans ce qui va suivre, il a été et il sera admis que les producteurs de l'industrie considérée, qui se sont réunis en Comptoir, ont laissé ce dernier seul maître à la fois de régler l'importance de leur production et à la fois de fixer leurs prix de vente. Il a été parfois conclu des conventions moins étroites entre industriels désireux de limiter la concurrence et consistant par exemple dans la détermination d'une zone de vente réservée à chaque usine ; ou dans le seul contingentement de la production ; ou dans la seule fixation d'un prix de vente minimum ; ou dans un système de partage des bénéfices ; ou dans le seul contrôle des ventes en France, l'exportation restant libre ; ou encore dans la seule création d'un Comptoir d'exportation. — Tous ces procédés produisent, avec une force moindre et une efficacité douteuse, des effets de même nature que ceux obtenus par le Comptoir du

type exposé dans ce chapitre, type qui continuera à être l'objet principal de cette étude.

— Un autre caractère fondamental du Comptoir est la durée relativement courte prévue pour l'association, le plus souvent moins de dix ans, parfois moins de cinq ans, surtout pour la première période du début. L'industriel français, obligé par les circonstances d'aliéner sa liberté, reste méfiant devant un système en opposition avec ses traditions individualistes, et se réserve, pour un avenir prochain, la faculté de retour aux anciens errements. Cette tendance est fâcheuse, car le Comptoir, dont l'existence même est remise périodiquement en question, est obligé de dépenser, pour sa propre conservation, des forces et du temps qui seraient plus utilement employés à la défense des intérêts du produit.

— Enfin, le Comptoir se caractérise par la nature de ses organismes centraux, comprenant : un pouvoir souverain, l'assemblée des adhérents ; un pouvoir exécutif, le conseil de direction ; un agent d'exécution, le directeur.

L'assemblée réunit tous les adhérents ; mais tous n'y ont pas la même influence. Les décisions s'y prennent généralement à la suite de votes, et le nombre de voix dont dispose chacun est, en principe, proportionnel à sa production. Ce système semble équitable, quand les usines en Comptoir sont d'importance équivalente ; il risquerait d'aboutir à la

mise en tutelle des petits producteurs, quand l'un ou quelques-uns des adhérents ont une production notablement supérieure. Dans ce cas il est possible, soit de fixer un maximum pour le nombre de voix dont disposera un adhérent, soit encore d'exiger pour toutes les décisions graves une majorité plus grande que celle de la moitié plus un.

Par suite du nombre élevé de ses participants, l'assemblée est un organe sans souplesse. Réunir à date fixe et dans une ville déterminée des industriels absorbés par les affaires courantes, répartis quelquefois sur tout le territoire français est chose peu aisée; il ne saurait être question de convocations hebdomadaires ou même mensuelles. Et cependant des situations de marché se renversent en quelques jours; des résolutions, engageant l'avenir, doivent être prises par le Comptoir, presque sans délai.

De plus, une assemblée un peu nombreuse est surtout capable — dans la matière qui nous occupe ici — de donner des orientations générales et aussi de sanctionner des actes accomplis, de voter un budget, d'approuver des comptes. Non pas que la compétence manque à chacun de ses membres; pris isolément ou groupés en petit comité, ils sont capables de résoudre des problèmes commerciaux complexes. Mais l'expérience prouve que, si ces problèmes sont posés à une réunion dépassant une dizaine de participants, la diversité des avis exprimés

gène la discussion, la fait se perdre dans le détail, crée une atmosphère trouble, d'où la nécessité d'aboutir fait brutalement sortir une solution improvisée, souvent mauvaise.

Aussi l'assemblée choisit-elle dans son sein un conseil de cinq à dix membres, auquel elle délègue temporairement son pouvoir de contrôle et de décision dans toutes les affaires sociales, et qui est ainsi chargé de donner au directeur des avis et des instructions. Ce conseil de techniciens paraît réunir toutes les conditions pour remplir au mieux les fonctions qui lui sont confiées, d'autant que ses membres, pris parmi les plus forts producteurs, gèrent en définitive leurs intérêts propres en s'occupant de ceux de la communauté.

Il aura des réunions fréquentes, mensuelles par exemple, plus rapprochées si les circonstances l'exigent. Le directeur du Comptoir pourra, au besoin, dans l'espace de quelques heures, en consulter télégraphiquement, ou plutôt téléphoniquement, tous les membres et se couvrir de leur assentiment, quand il aura à prendre rapidement des mesures importantes. Aux séances ordinaires, il leur rendra compte de ses démarches, auxquelles il leur demandera parfois de participer ; il les initiera à la vie intérieure du Comptoir, leur confiera ses projets. Bref, il instituera avec eux une collaboration confiante de tous les instants.

— L'organisation d'ensemble, qui vient d'être décrite, semble exister dans la plupart des Comptoirs, de même que des dispositions pour sanctionner la violation du pacte social par l'un des adhérents. La fraude la plus commune consisterait pour celui-ci à dissimuler une partie de sa fabrication et à l'écouler directement, ce qui lui permettrait par exemple de se soustraire au contingentement de la production parfois imposé par le Comptoir. Aussi les contrôleurs de ce dernier sont-ils souvent autorisés à pénétrer dans les usines, dans les magasins, dans les bureaux de comptabilité des adhérents pour évaluer les stocks, vérifier les livres et infliger des amendes, dont le chiffre peut être prévu par les statuts.

Des clauses règlent fréquemment l'entrée ultérieure des producteurs dissidents dans le groupement ; elles sont généralement conçues dans un esprit libéral, puisqu'il y a toujours intérêt pour les producteurs réunis en Comptoir à supprimer une concurrence ; par exemple, elles soumettent seulement la demande du nouveau venu à l'agrément des anciens membres et ne lui imposent que le paiement d'une somme représentant à peu près sa quote-part dans les frais de premier établissement du Comptoir.

Il est cependant fort difficile d'avoir à cet égard — comme d'ailleurs en tout ce qui concerne les Comptoirs — des données précises. Sans parler de ceux

d'entre eux qui sont quasi-secrets, avec la façade nécessaire pour simuler un régime de concurrence entre producteurs, beaucoup prennent, comme base légale de leur union, un contrat d'association en participation, contrat fort peu clairement défini par le code et dispensé, en fait, de toute publicité. D'autres se donnent l'allure extérieure de sociétés anonymes et publient alors obligatoirement leurs statuts. Mais, dans ce cas, ils semblent y accumuler les clauses inutiles ; ils paraissent noyer les conventions essentielles dans un amas de détails, où elles échapperont à un œil non averti ; peut-être même les réservent-ils pour des statuts secrets.

Ces manœuvres ont peut-être pour but de garder le secret des affaires sociales vis-à-vis des dissidents et des acheteurs. Elles sont peut-être une précaution contre l'opinion, contre l'application redoutée, à tort d'ailleurs, de sanctions pénales ou civiles fondées sur des textes dirigés contre la spéculation. Cette dernière question, celle de la légalité des Comptoirs, sera traitée au chapitre IV, à l'occasion de l'étude de l'intervention de l'État.

Quoi qu'il en soit, et même si les statuts étaient plus explicites, le seul examen d'un texte de convention apprend peu à qui ne connaît pas les habitudes de la société à laquelle il s'applique (Voir, à l'annexe I, les statuts d'un Comptoir métallurgique français : le Comptoir des poutrelles).

Pour parler de la vie intérieure d'un Comptoir déterminé, il n'est guère que d'en avoir fait partie.

Les difficultés initiales.

Entre producteurs d'une même industrie n'existent pas seulement des différences tenant au chiffre de la production annuelle. Maintes autres circonstances favorisaient les uns et gênaient les autres sous le régime de la concurrence ; toutes ces dissemblances risquent d'être la cause de difficultés au moment de la constitution du Comptoir, chacun des adhérents essayant de faire introduire dans les statuts une clause, qui maintiendrait et consacrerait sa situation qu'il estime supérieure à celle de ses concurrents.

La première série de discussions naît, tout naturellement, du produit lui-même, beaucoup prétendant que celui qui sort de leur usine est le meilleur, donc de vente plus facile ; il devrait par suite bénéficier d'une plus-value au moment du règlement des comptes.

L'écueil est si dangereux que bien des Comptoirs y ont échoué, dès leurs débuts. Un produit à formes multiples et de valeurs différentes, un produit comme le cuir, ne pourra pas être contrôlé par un Comptoir. Les méthodes les plus subtiles de fixation

des prix, les artifices de comptabilité les plus ingénieux seraient impuissants à satisfaire les exigences des différents fabricants. Par contre, le charbon, le coke, les métaux, la fonte, les aciers, les fers profilés, les produits chimiques, par exemple, comportent un petit nombre de variétés commerciales, ce qui donne, pour l'établissement du prix moyen d'un Comptoir, une base suffisamment simple. Les statuts définiront techniquement la ou les qualités que devra fabriquer chaque usine ; les produits inférieurs seront refusés par le Comptoir ou vendus par lui avec une moins-value, que supportera seul l'adhérent responsable.

D'autres obstacles se présentent du fait de la situation géographique des usines. Qu'un industriel soit voisin de la zone de consommation, il obtiendra, sous le régime de la concurrence, un prix net de vente, au sortir de son usine, supérieur à celui de ses concurrents moins bien placés, puisque ces derniers devront, pour consentir le même prix à l'acheteur, payer des frais de transport. Les producteurs ainsi favorisés chercheront à faire prendre comme prix de base du Comptoir un prix franco chez l'acheteur, le coût du transport restant à la charge de l'adhérent, et étant en quelque sorte incorporé à son prix de revient. Les producteurs éloignés demanderont au contraire la fixation du prix au départ des usines, ce qui aboutit à répartir uniformément entre

tous la masse des frais de transport, qui sont en réalité plus élevés pour quelques-uns.

Dans des cas fréquents, quand l'industrie considérée traverse une période de suproduction, le Comptoir doit, dès le début de son fonctionnement, limiter la fabrication de ses adhérents. La fixation de la part proportionnelle que chacun d'eux obtiendra sur le total des tonnages qui pourront être écoulés annuellement est alors la source de nombreuses discussions. Quand l'outillage des diverses usines est semblable, cette part proportionnelle, ce quantum peut s'établir en prenant pour base le nombre de machines de chaque producteur, c'est-à-dire l'importance de ses moyens de production au moment de la création du Comptoir, cette création devant consolider les situations relatives acquises à l'époque par les producteurs à l'intérieur de l'industrie; chaque machine travaillera par exemple aux deux tiers ou à la moitié de sa capacité. Si les procédés de fabrication sont différents, les tonnages moyens vendus pendant les années précédentes fourniront un élément d'appréciation de la puissance des usines, et les quantums pourront être fixés d'après ces chiffres. Mais ce sont toujours là des questions délicates à résoudre, les affirmations d'un adhérent étant souvent discutées et difficiles à contrôler.

Enfin des considérations de personnes jouent un

grand rôle dans la formation des Comptoirs et la gênent souvent. Les anciennes marques de fabrique sont généralement supprimées par le Comptoir, qui n'en laisse subsister qu'une, la sienne. D'où un sacrifice, parfois pénible, imposé à l'amour-propre légitime d'un industriel ou d'une société, qui aura longtemps travaillé pour faire honorablement connaître sa fabrication.

En outre, se retirer, même volontairement, le droit de vendre sa production, c'est, sans doute, se diminuer ; c'est restreindre les occasions de mise en évidence de son nom, de sa raison sociale ; c'est réduire la probabilité de l'octroi d'une distinction honorifique ; c'est, de plus, pour toute une classe de collaborateurs des producteurs, pour les chefs du service commercial, le risque de la perte de leur emploi ou tout au moins de son amoindrissement notable.

Pour la plupart de ces derniers, le mal est sans remède. D'aucuns, peu nombreux, trouveront une place dans le Comptoir lui-même ; il est fréquent que le directeur soit choisi parmi eux. D'autres devront reporter leur activité sur les achats de matières premières et les autres fonctions accessoires, qui leur sont généralement confiées dans la grande industrie française, en outre de leur attribution essentielle, qui était la vente du produit. Mais quelques-uns, tôt ou tard, finiront par être congédiés. Et, certainement,

bien des Comptoirs n'ont pas réussi par le seul fait des efforts de réaction de chefs de service commercial, désireux de conserver leur situation acquise.

— Quelles que soient toutes ces difficultés initiales, de nombreux Comptoirs sont parvenus à se constituer en France, par exemple dans la métallurgie (fonte, acier Thomas, poutrelles, larges plats, tôles, etc.), dans l'industrie du pétrole, des textiles, du sucre, du papier, du sel, dans celle des produits chimiques (soude, acide sulfurique, superphosphates, etc.). Les clauses de leurs statuts ne dérivent pas toujours de considérations techniques et logiques; elles résultent parfois de compromis. Une minorité agissante et renseignée peut aussi arracher à la lassitude et à l'incompétence d'une majorité quelques concessions onéreuses. Mais, en fait, ces derniers cas sont assez rares, car les discussions sont poursuivies entre gens rompus à la pratique des affaires, donc aptes à faire valoir leurs droits. L'association qu'ils constituent entre eux est en définitive fondée sur une idée de justice.

L'unanimité des producteurs est sans doute rarement réunie; l'entente laissera en dehors d'elle quelques indépendants. Mais si la production de ces dissidents reste inférieure à environ un quart de la production totale française, l'expérience prouve que le Comptoir est né viable et va pouvoir commencer à fonctionner.

CHAPITRE III

LE MÉCANISME D'UN COMPTOIR

L'activité d'un Comptoir est dirigée vers un but commercial. Le bureau principal sera donc celui où se traitent les ventes ; où se préparent les mesures destinées à faire face à la concurrence des dissidents français et des producteurs étrangers ; où se contrôle l'ensemble du marché. Les autres bureaux seront créés en vue de faciliter ces opérations ; ils seront les serviteurs du bureau commercial.

Quelle que soit l'organisation de détail adoptée, et qui varie sans doute suivant chaque industrie, ces bureaux annexes comprendront généralement : un bureau administratif et de comptabilité, chargé de suivre en écritures toutes les opérations du Comptoir et de préparer les règlements de comptes, s'occupant, en somme, des rapports avec les adhérents ; puis une série d'autres bureaux, cherchant à réaliser l'identification du Comptoir au produit, consacrant

à leurs travaux des crédits importants, accordés facilement parce que, répartis sur l'ensemble des adhérents, ils pèsent peu sur le prix de revient de chacun et parce que les producteurs se rendent compte qu'un bénéfice en argent en sortira pour eux tôt ou tard.

Ce seront : un bureau technique pour l'étude des brevets nouveaux, des procédés de fabrication, des méthodes d'analyse, des questions de transports et de contentieux ; un bureau de propagande et de publicité ; un bureau de statistique et d'informations économiques.

Pour cette organisation, les Comptoirs français ont pu puiser d'excellents exemples dans les cartels allemands, et aussi dans les services centraux de telle usine qui représente pratiquement à elle seule toute son industrie, ce qui est notamment le cas pour quelques produits chimiques.

Autour du directeur seront groupés, sans qu'il y ait lieu de s'arrêter aux nombreux employés subalternes, quelques chefs de service recrutés, tantôt dans l'industrie elle-même, tantôt dans certaines catégories de fonctionnaires de l'Etat, tantôt parmi les collaborateurs d'autres Comptoirs, qui auront acquis ainsi une sorte d'expérience professionnelle. Ces agents reçoivent des appointements élevés, plus forts que ceux qu'ils auraient chez un industriel, ce qui permet de les bien choisir.

Le directeur les guide, garde la haute main sur l'en-

semble des services et s'occupe surtout de ce qui a été indiqué précédemment comme la fonction essentielle du Comptoir, c'est-à-dire de la fixation des prix et de la limitation éventuelle de la production. S'il pouvait se cantonner exclusivement dans ce rôle, il aurait toutes chances de remplir complètement la mission qui lui a été confiée ; malheureusement, le tempérament français se plie mal à la discipline ; les adhérents discutent constamment les moindres décisions. Pour résister à ces influences dissolvantes, beaucoup d'activité, beaucoup de temps sont nécessaires, d'où absorption, en pure perte, d'énergie intérieure. Alors qu'un directeur devrait pouvoir consacrer, par heure, dix minutes à faire vivre son Comptoir et cinquante minutes à faire vivre son produit, il est parfois obligé de régler son emploi du temps dans une proportion inverse.

Le bureau administratif et de comptabilité.

Si les adhérents sont nombreux, si les réunions de l'assemblée et du conseil de direction sont fréquentes, si des rapports écrits sur l'activité des opérations sociales sont périodiquement envoyés à tous les membres, il en résulte une correspondance assez développée, à caractère administratif. La tenue des écritures du Comptoir reste néanmoins le rôle principal de ce bureau ; c'est un travail, dont l'importance

peut varier de façon notable suivant les dispositions des statuts, principalement suivant la façon dont sont réglés les mouvements de fonds entre acheteurs, Comptoir et producteurs.

Deux systèmes extrêmes sont concevables. L'un consiste à n'établir aucun contact entre le client et l'adhérent. Le Comptoir seul apparaît ; il étudie les demandes des acheteurs, négocie les marchés, reçoit ensuite les ordres d'expédition, les transmet à une usine qu'il choisit au moment de la livraison, touche de l'acheteur le montant de la fourniture faite, est saisi des réclamations, décide des indemnités à allouer pour exécution imparfaite du contrat. Il paye immédiatement à l'adhérent ce que celui-ci a livré, à un prix conventionnellement inférieur au cours, applicable à tous les adhérents et fixé à l'avance pour l'exercice ; il garde la différence dans sa caisse, prélève sur cette masse tous ses frais généraux et distribue le reste aux adhérents proportionnellement aux quantités livrées par eux. Il résulte de cette façon de procéder l'obligation d'un personnel très nombreux au siège social pour tenir les écritures, et de contrôleurs dans toutes les usines pour surveiller la fabrication, pour donner au Comptoir les éléments nécessaires de réponse aux réclamations éventuelles des acheteurs ; il en résulte aussi un service de caisse très chargé.

Le système opposé, qui semble adopté par la ma-

majorité des Comptoirs, met en rapports directs l'acheteur et l'adhérent une fois que le marché a été passé, que la quantité, le prix de vente, l'échelonnement des livraisons et les conditions de paiement ont été fixés par le Comptoir. Dans les limites déterminées par ce contrat, acheteur et adhérent s'entendent pour le détail des expéditions, pour les paiements, pour le règlement des indemnités. Le Comptoir est tenu au courant de l'exécution par des états résumés établis par l'adhérent et contenant les renseignements nécessaires pour l'établissement du prix moyen. Aucune somme d'argent venant des livraisons ne passe donc par le Comptoir, qui, pour faire face à ses dépenses, fait périodiquement à ses adhérents des appels de fonds proportionnels à leur production. Chaque producteur ayant à résoudre personnellement les difficultés venant de la mauvaise qualité de son produit et à prendre à sa charge les indemnités, qu'exigent alors les acheteurs, a tout intérêt à surveiller de très près sa fabrication ; et le droit de contrôle que le Comptoir possède nécessairement à cet égard peut rester théorique, ce qui évite bien des froissements dus à la susceptibilité des industriels français et à la répugnance qu'ils éprouvent devant toute investigation dans ce qu'ils considèrent comme leur domaine réservé.

Pour durer, un Comptoir français doit être aussi peu inquisiteur que possible.

La suppression ou la diminution de la surveillance, par le Comptoir, des opérations commerciales de ses membres risque cependant d'entraîner des inconvénients assez graves, notamment la tentation pour certains adhérents de ne pas respecter les conventions passées et de faire, par exemple, des ventes directes.

Aussi, les statuts prévoient-ils presque toujours la nomination d'un ou plusieurs contrôleurs désignés par l'assemblée générale ou le conseil de direction ; ces contrôleurs ont qualité, ainsi qu'il l'a été précédemment indiqué, pour pénétrer dans les usines, les magasins et les bureaux et pour examiner toutes les écritures.

Le bureau technique.

Alors qu'il y a avantage à ce que le bureau administratif soit réduit au minimum, le bureau technique d'un Comptoir ne sera jamais trop important ; l'industrie française a, en effet, trop souvent tendance à négliger les études qui ne sont pas d'une application immédiate dans le travail quotidien de l'usine, et dont les frais ne seraient pas remboursés par une augmentation de bénéfices, dès la fin de l'année. Or ces études sont indispensables ; si un producteur isolé n'a pas les ressources nécessaires pour les faire entreprendre, s'il craint d'autre part que les sacrifices

consentis par lui profitent à des concurrents, le Comptoir, organe de la majorité des producteurs, peut les poursuivre sans arrière-pensée.

Les groupements de producteurs étrangers, notamment les cartels allemands, fournissent de nombreux exemples des méthodes à employer.

Ce seront des expériences sur des brevets nouveaux, avec encouragement pécuniaire aux inventeurs, avec épreuves de réalisation industrielle, si le procédé paraît intéressant ; ce sera l'achat de ces brevets par le Comptoir, achat qui, suivant la situation générale de l'industrie, permettra, soit de modifier immédiatement l'outillage, soit d'attendre une période favorable, où la transformation pourra être faite sans à-coups trop brusques et sans ébranlement du marché. Ce seront des programmes, avec subventions, proposés aux établissements scientifiques, aux laboratoires officiels, à des savants connus, pour la recherche de méthodes d'analyse, pour la construction d'appareils spéciaux destinés à identifier physiquement ou chimiquement le produit ; ce qui aboutira à donner aux contrats commerciaux une base solide, à définir de façon précise, par des chiffres, la qualité de la marchandise vendue, à éclairer l'acheteur, à prévenir les fraudes d'intermédiaires. Le Comptoir créera ainsi une sorte de produit supérieur : le sien. Ces garanties seront publiées, communiquées, au besoin, par des visites sur place,

aux principaux consommateurs. Tout cela à l'avantage des producteurs, car la loyauté et la clarté sont indispensables dans une industrie qui veut durer et prospérer.

Souvent des travaux relatifs au produit sont entrepris par des chercheurs indépendants et publiés dans des journaux techniques, tout en restant inconnus des industriels. Le Comptoir recevra tous ces périodiques français ou étrangers, les fera lire par ses collaborateurs compétents, en fera extraire, sous forme de fiches, tout ce qu'ils contiennent d'intéressant, constituera des archives en vue de rapports d'ensemble, en vue de communications à tous les adhérents sur les perfectionnements possibles dans le choix, dans l'achat des matières premières nécessaires à l'usine, dans la production, dans la conservation, au besoin même dans l'emballage du produit. Mais là s'arrêtera son rôle ; informateur en matière de fabrication, il respectera l'indépendance industrielle de ses membres ; en dehors du domaine commercial, qui est le sien, il proposera ses services, sans jamais les imposer.

— Une question souvent négligée par les producteurs isolés, celle du régime des transports, sera reprise par le bureau technique. S'il s'agit d'exportations outre-mer, un industriel, par suite des tonnages relativement faibles qu'il propose aux compagnies de navigation et aux assureurs, est désarmé

vis-à-vis d'eux et à peu près obligé d'accepter leurs conditions sans discussion. Si l'ensemble de l'industrie française considérée vend au delà des mers une part importante de sa production, le Comptoir devient, pour l'armateur, un fort client susceptible de garantir, pendant plusieurs années, un fret continu ; il lui sera donc consenti des prix spéciaux. De même, vis-à-vis des assureurs maritimes, il deviendra possible de discuter la base même des tarifs, de ne plus admettre, par exemple, de risques spéciaux de mouillage imposés autrefois par une fabrication médiocre, par un emballage défectueux du produit, risques disparus à la suite de perfectionnement industriels, mais maintenus traditionnellement dans les polices d'assurances, parce qu'aucun fabricant n'avait l'autorité suffisante pour les débattre, et que tous préféraient sans doute payer dans chaque cas particulier une faible surprime, pour éviter des discussions longues et ne pas perdre un temps mieux employé ailleurs. De là une sorte de dîme sur l'ensemble de l'industrie, que le Comptoir, qui en sent tout le poids, parvient souvent à supprimer.

Auprès des compagnies de chemins de fer, des avantages généraux semblables seront obtenus à la suite de longues études de tarifs, que pourraient rarement faire les collaborateurs ordinaires d'un industriel, obligés de négliger les points de détail, absorbés qu'ils sont par les préoccupations journa-

lières de la fabrication ou de la vente. Ce seront des visites aux ingénieurs de l'exploitation, pour obtenir une classification plus favorable du produit ou son admission, par analogie, à des tarifs où il n'est pas dénommé. — Si la chose en vaut la peine, ce seront des démarches collectives du conseil de direction du Comptoir, appuyé par ses relations industrielles et financières, auprès des directeurs des compagnies nationales afin de faire instituer un barème spécial pour le produit lui-même.

Dépassant un peu leur rôle, des Comptoirs sont même intervenus dans la construction de wagons particulièrement appropriés au transport du produit, comme dans l'affrètement ou l'adaptation de certains navires.

Dans un autre domaine, les industriels portent rarement leur attention sur l'utilité d'une interprétation judiciaire unique et invariable des conditions générales de vente adoptées pour le produit. D'où une incertitude dangereuse sur la validité des marchés ; d'où la possibilité, pour un acheteur indélicat, de se dégager, par voie oblique, de ses engagements. Et cette négligence vient des mêmes raisons que dans le cas des transports : manque d'aptitude technique des industriels, manque de temps, manque d'intérêt immédiat, raisons auxquelles dans ce cas spécial s'ajoute la peur des procès, la crainte d'une réputation de chicanier qui éloignerait des acheteurs.

Le Comptoir, au contraire, peut, sans d'ailleurs multiplier les actions devant les tribunaux, choisir certaines espèces portant sur tel ou tel point de droit, engager le procès, le pousser jusqu'à la Cour de cassation et créer ainsi en quelques années une jurisprudence faisant temporairement autorité.

Le bureau de propagande et de publicité.

Le Comptoir, qui a pour devoir d'augmenter les débouchés d'un produit et non plus ceux d'une usine, doit entreprendre une propagande d'ensemble et faire une publicité raisonnée.

La propagande consistera d'abord dans la création d'un bureau de renseignements, entièrement distinct du bureau de vente, et fournissant gratuitement au consommateur quel qu'il soit, qu'il achète au Comptoir, chez les dissidents ou chez les producteurs étrangers toutes informations utiles sur l'emploi du produit. Et ce ne seront pas des indications tendancieuses aboutissant à un supplément de consommation inutile, mais les conseils les mieux adaptés à chaque cas particulier.

Les renseignements seront donnés par correspondance ou sur place ; dans des voyages spéciaux, dans des tournées de conférences. Ils seront utilement rassemblés dans de véritables ouvrages de bibliothèque, sans réclame, exclusivement techniques,

signés de noms connus, résumant l'état actuel des connaissances sur le produit, rédigés vers un but pratique, guidant le consommateur jusque dans les détails, distribués à titre gratuit, ne portant même pas la marque du Comptoir.

Par exemple, le Comptoir français des poutrelles métalliques a entrepris dans cet esprit une propagande méthodique pour développer l'emploi de ses fers profilés dans la construction des usines et des maisons, pour démontrer à tous la supériorité qu'il leur attribue sur le bois ou le ciment armé. Son bureau renseigne, à titre gracieux, les ingénieurs, les architectes, les entrepreneurs, les maîtres-maçons sur les types de fer à employer pour les charpentes, pour les planchers ; il a établi une série de projets qu'il communique gratuitement et il fait étudier spécialement, toujours à titre gracieux, les genres nouveaux de construction qui lui sont proposés. Ses albums sont de véritables traités de science appliquée et ils sont rédigés et dessinés sous la direction d'un professeur d'une des grandes écoles françaises d'ingénieurs. Une augmentation notable de la consommation des poutrelles a été ainsi obtenue.

— En ce qui concerne la publicité, le résultat qu'en espère généralement l'industriel français, qui d'ailleurs en fait traditionnellement fort peu, c'est la conquête d'un client sur un concurrent voisin. D'où des méthodes cherchant à mettre en évidence un

nom, une marque, au détriment des autres qui seront plus ou moins ouvertement dénigrés. Les producteurs visés répondent suivant les mêmes principes. Et que reste-t-il souvent de ces polémiques dans l'esprit du consommateur ? Le souvenir des imperfections signalées, l'impression générale que le produit est mauvais et qu'il y aurait avantage à s'en passer ou à le remplacer par un succédané.

Que la publicité soit dirigée par le Comptoir, non seulement des sommes considérables pourront y être consacrées, mais encore le système changera. Les annonces seront étudiées pour attirer vers le produit de nouveaux acheteurs, pour le rappeler lui-même et non plus ses fabricants. L'absence de désignation de telle ou telle adresse, de telle ou telle marque facilitera la rédaction d'articles publiés dans le corps des journaux, en dehors de la partie réservée à la publicité. Les produits de la grande industrie sont souvent d'un usage si courant que leur mention dans une chronique n'éveillera pas la méfiance du lecteur. Recommander leur usage pourra paraître, et sera d'ailleurs souvent la conséquence de hautes préoccupations sociales ou du souci de l'intérêt national ; et des campagnes de presse, à allure désintéressée, aboutiront à augmenter les ventes d'un Comptoir.

Dans le domaine des expositions, l'action du Comptoir se manifestera aussi utilement. Quand les

producteurs sont en concurrence, ils savent sans doute se réunir en comité pour organiser une participation à une exposition internationale, ou régionale. Mais la question n'est pas suffisamment importante pour que les réunions soient longues et fréquentes ; les décisions sont prises au milieu d'une demi-indifférence, un peu au hasard d'une discussion sommaire. Le recours aux services d'un intermédiaire, entrepreneur spécial ou architecte, s'imposera ; d'où une considérable augmentation de dépenses et la remise de la défense d'intérêts professionnels à un incompetent qui saura mal choisir un emplacement convenable pour la classe, commettra des erreurs dans la méthode de présentation du produit, et, collaborateur occasionnel, ne se donnera peut-être pas à cette tâche avec un entier dévouement.

Un Comptoir au contraire saura d'abord choisir les expositions auxquelles il convient que l'industrie soit représentée, acceptera moins souvent des participations onéreuses, sans intérêt pour l'ouverture ou la conservation de débouchés, consenties par entraînement ou dans l'espoir de distinctions honorifiques. Il saura aménager rationnellement son stand, évitera les doubles emplois, si fastidieux dans la succession de vitrines d'une industrie encore sous le régime de la concurrence. Il ne laissera pas le visiteur, le retiendra, et réussira à lui laisser un

souvenir durable du produit et de ses avantages.

[Voir, à l'annexe IV, une note sur les méthodes de propagande et de publicité employées par un groupement de producteurs : le cartel allemand de la potasse].

Le bureau de statistique et d'informations économiques.

Alors que le bureau administratif s'occupe surtout des adhérents, les bureaux technique et de propagande, du produit, et le bureau commercial, des acheteurs, le bureau de statistique et d'informations économiques travaille pour le Comptoir lui-même, pour sa documentation, pour ses archives personnelles ; les renseignements qu'il réunit seront rarement publiés ; ils sont rassemblés pour donner à la politique économique du Comptoir une base aussi sûre et aussi scientifique que possible ; pour lui permettre d'agir en connaissant : d'une part la situation d'ensemble de l'industrie, production, consommation, importations, exportations françaises et étrangères ; d'autre part, jour par jour, l'état actuel du marché, les cours, les stocks, les contrats passés.

La première série de renseignements est plus facile à obtenir, encore que l'étude des différentes statistiques et leur comparaison soit souvent décevante. Pour les échanges internationaux, les documents des administrations des douanes sont presque par-

tout publiés. Dans les pays à tarif fortement protecteur, les statistiques d'importation, servant à asseoir les droits, établies donc avec grand soin, inspirent confiance, ainsi d'ailleurs que toutes les statistiques faites d'après des comptabilités. Mais en ce qui concerne les statistiques d'exportation, ou d'importation sur des produits non taxés, les déclarations qui sont à leur base sont fréquemment faites avec négligence par les négociants, récapitulées à la hâte et transmises sans grand contrôle par les agents locaux des douanes ; les services centraux, qui les utilisent pour l'établissement de leurs états périodiques, sont donc incapables de fournir des chiffres exacts. En outre, un seul chiffre est souvent donné pour tout un groupe de produits, et le groupement est fait parfois de façon arbitraire. De plus, les diverses administrations n'appellent pas toujours la même marchandise du même nom. Enfin, les chiffres sont généralement présentés pour une année budgétaire, et ces années ne commencent pas toutes le premier janvier dans les différents pays. — Que par hasard et pour de rares produits ces difficultés puissent être levées, l'inexactitude pourra encore provenir d'erreurs de transcription, qui sont fréquentes dans les documents imprimés, et de fraudes d'importateurs parvenant à dissimuler des mouvements de marchandises. En preuve, que l'on additionne, pour un produit déterminé et pour une longue période, d'une

part, les chiffres d'importations dans tous les pays, d'autre part, tous les chiffres d'exportations ; les deux totaux devraient être identiques ou tout au moins différer seulement par suite des tonnages flottants ou perdus en mer ; en fait, ils présenteront un écart notable, et ce n'est pas toujours le chiffre des exportations qui sera le plus fort.

Bref, si les statistiques douanières donnent une idée d'ensemble relativement juste du mouvement des échanges, elles fournissent bien peu de renseignements utilisables pour une étude un peu serrée d'un produit.

Quant à la production et à la consommation des différents Etats, certains annuaires, des publications périodiques essaient parfois de les exprimer en chiffres. Mais la plupart de ces ouvrages sont imprécis dans le détail des spécifications des produits et confondent des marchandises voisines.

Et le Comptoir doit cependant posséder à cet égard des données exactes, pour être armé dans sa lutte éventuelle contre des dissidents nationaux ; pour mesurer l'intérêt d'une alliance proposée par un groupe étranger ou le degré de danger que peut présenter pour le marché français l'exportation d'un pays voisin ; pour renseigner le gouvernement et appuyer une demande de droits protecteurs.

Alors, après avoir pris connaissance de tous les documents publics, y avoir glané quelques rensei-

gnements, avoir surtout constaté la non-concordance des chiffres provenant de différentes sources, il devra commencer ses recherches : recherches personnelles à base de conversations avec les adhérents, les négociants, les courtiers ; à base de voyages en France et à l'étranger, dans les ports, dans les chambres de commerce, dans les services locaux des douanes, en feuilletant les archives, dans les compagnies de chemin de fer ou de navigation.

De tout cela naîtra pour l'enquêteur permanent, que doit être le chef de ce bureau, une impression d'ensemble, moyenne et résultant des impressions de tous ceux qui, professionnellement, s'intéressent au produit. Et les chiffres par lesquels il la traduira dans les tableaux de statistique du Comptoir seront peut-être aussi près de la réalité que s'ils provenaient de données numériques précises.

— La seconde série d'informations, qui doit être réunie par un Comptoir, est relative aux cours du produit et à la situation des stocks, c'est-à-dire à deux quantités essentiellement variables, et dont les variations sont difficiles à saisir, cachées qu'elles sont par le secret traditionnel des affaires.

Sans doute le Comptoir connaît-il, jusque dans le plus infime détail, la production et les stocks de ses adhérents et, par définition, les prix de vente, puisque ceux-ci sont fixés par lui ; mais il n'est pas seul vendeur ; des producteurs français sont dissi-

dents ; des étrangers importent en France ; des négociants peuvent conclure des contrats de spéculation et vendre à l'avance aux consommateurs sans s'être couverts auprès des fabricants ; en outre, la solidarité des différents marchés nationaux oblige à tenir compte des mouvements des cours sur des places lointaines. D'où la nécessité, pour un Comptoir français, d'être renseigné sur tout ce qui se passe dans le monde entier, d'où le recours presque obligatoire à une surveillance incessante en usant de multiples méthodes.

Les courtiers sont, à cet égard, de précieux auxiliaires. Ils acceptent souvent, moyennant un abonnement annuel et le remboursement de leurs frais de poste, d'envoyer des rapports périodiques sur tous les contrats dont ils ont pu entendre parler, sans qu'il leur soit demandé d'ailleurs d'indiscrétion nettement caractérisée, telle que les noms des contractants. Si un mouvement important dans les cours, si la conclusion d'un gros marché parvient à leur connaissance, la nouvelle en sera immédiatement donnée télégraphiquement par eux. Avec une quinzaine de collaborateurs de ce genre, bien répartis en France, en Europe et dans les autres continents intéressants, un Comptoir possède déjà une série de renseignements d'une certaine valeur et qui se contrôlent les uns par les autres.

Il existe, à vrai dire, des journaux spéciaux paraissant

sant sur la plupart des places, et dont le rôle consiste précisément à publier ce genre d'informations. Cependant, il est rare que leurs articles correspondent à la réalité ; sans doute les chiffres qu'ils citent sont-ils vraisemblables et donnent-ils une idée suffisamment exacte de l'ordre de grandeur du prix. Mais une différence de cinq, de deux, et même de un pour cent sur un cours, négligeable pour qui cherche seulement à se documenter, négligeable aussi pour le petit consommateur, qui s'attend à payer un prix de détail beaucoup plus élevé, est souvent le fait générateur d'une opération commerciale pour le producteur et le gros négociant. Or, cette précision nécessaire n'existe pas dans leurs mercuriales. Ces journaux sont parfois néanmoins des sources précieuses de renseignements. Souvent incapables en effet de couvrir leurs frais avec le seul produit de la vente au numéro, des abonnements et de la publicité, ils ne vivent que grâce à la subvention d'un spéculateur, qui cherche, grâce à eux, à agir sur le marché dans un sens favorable à ses intérêts, et dont le nom, théoriquement secret, peut, doit et finit pratiquement par être découvert ou tout au moins soupçonné par le Comptoir. Suivant le sens de ses notes tendancieuses, l'inspirateur découvre alors périodiquement à l'initié sa position réelle, vers la hausse ou vers la baisse, ce qui permet au Comptoir de prendre en temps utile, et s'il y a lieu, les mesures préventives nécessaires.

Une fois les informations obtenues sur les prix locaux, tout un travail reste encore à exécuter pour réduire les cours à une commune mesure, condition nécessaire à leur comparaison utile. Il ne s'agit pas seulement de traduire en francs, en mètres ou en kilogrammes des nombres exprimés avec d'autres unités de monnaie, de mesure ou de poids ; un barême, établi une fois pour toutes, grâce à de simples proportions arithmétiques, n'a besoin que d'un nombre relativement restreint de cases pour que l'œil exercé d'un professionnel suive les variations parallèles et connaisse les valeurs absolues de tous les prix qui peuvent lui être signalés dans les pays qui l'intéressent. Mais ces rapports permanents des cours nationaux sont faussés, d'une part par les variations du change, d'autre part encore, pour les exportations d'outre-mer, par les variations du frêt et des assurances maritimes. D'où de nouveaux renseignements à centraliser au Comptoir pour lui permettre de savoir si, par exemple, il est actuellement plus avantageux de vendre à Odessa à l kopeks par poud, quand Yokohama offre m yens par picul alors que le frêt et l'assurance sont, par tonne métrique, de n drachmes pour la Mer Noire et, par tonne anglaise, de o shillings pour le Japon et que les cours des changes russes, japonais, grecs et anglais sont p, q, r, s .

Cette obligation d'établir les rapports entre les

cours s'impose particulièrement à un Comptoir ; un producteur isolé envisagera rarement, faute de temps et de compétence, des questions aussi compliquées ; un négociant n'aura pas un intérêt pressant à le faire, puisque, s'il trouve un acheteur qui, tous ses frais payés, lui laisse un bénéfice, il traitera le marché sans aller à grand peine chercher aux antipodes un profit un peu supérieur ; le Comptoir, au contraire, ne peut pas être satisfait de solutions commerciales approchées et il se doit, en qualité d'organisateur du marché, de vendre toujours dans les conditions les plus favorables le produit qu'il a la mission de contrôler.

La complexité des comparaisons entre les cours tient encore aux différences dans la signification du prix coté sur les diverses places ; ici il s'agit d'une marchandise nue, là avec emballage ; ici d'un paiement comptant, là d'un crédit de trois ou six mois ; ici le prix est net, là il est diminué d'un escompte traditionnel de deux pour cent ou augmenté d'une prime ; ici les droits de douane sont incorporés au cours, là ils sont comptés en supplément.

Enfin, un prix signifie peu de chose si l'époque de livraison qui lui correspond n'est pas spécifiée. Que l'on considère ce qui peut se passer, par exemple, pendant une seule journée dans une même usine : elle effectue des expéditions en conséquence de contrats conclus à diverses époques antérieures, donc à

des cours différents les uns des autres ; elle fait des ventes pour enlèvement immédiat, d'où un nouveau prix ; elle engage sa production future, d'où encore d'autres prix. Or chacun de ces prix peut être indiqué comme le prix du jour.

Bref, la connaissance exacte des cours doit être accompagnée de celle de tant de circonstances accessoires qu'elle échappe dans son ensemble à la plupart des intéressés, et le Comptoir sera presque seul à posséder sur cette question des clartés suffisantes.

CHAPITRE IV

LE RÔLE COMMERCIAL D'UN COMPTOIR

Les différents bureaux, dont le fonctionnement vient d'être décrit, ne sont que les auxiliaires du bureau commercial, de beaucoup le plus important, chargé qu'il est du contrôle du marché et de l'établissement des prix, c'est-à-dire du rôle essentiel du Comptoir.

Ils ne sont pas d'ailleurs capables de lui rendre, dès leur création, tous les services qu'il sera en droit d'attendre ultérieurement d'eux ; ils ont besoin d'un temps relativement long pour se mettre en marche, établir leurs méthodes, nouer leurs relations avec l'extérieur, constituer leurs archives.

Le bureau commercial, au contraire, agit dès la première heure ; et, presque toujours, il se trouve brusquement en présence de la situation la plus délicate, la plus complexe qui puisse exister pour une industrie : la liquidation d'une crise. En effet, ainsi

qu'il l'a été exposé précédemment, les Comptoirs ne se constituent guère que quand les producteurs y sont acculés par la nécessité. Un proverbe anglais, quelquefois appliqué aux Comptoirs français par des mécontents, prétend que : « Ce n'est qu'en hiver que les loups vont en bande. »

La liquidation de la crise.

La crise, ainsi qu'il l'a été indiqué au premier chapitre, résultait de la baisse des prix, qui était née de l'accumulation des stocks et qui ne faisait que s'accroître par la concurrence et l'affolement de l'opinion.

Le Comptoir est apte à liquider cette crise ; d'abord et avant tout parce que, grâce à lui, la concurrence entre les industriels est supprimée, ou tout au moins considérablement diminuée ; il ne reste plus en effet devant lui, comme producteurs, que les dissidents français et les étrangers, avec lesquels, comme il sera dit plus loin, il lui est possible d'échanger des vues et de conclure des ententes tendant à la stabilisation du marché.

Mais sa création seule produit aussi, avant même que son existence se soit manifestée par des actes, une impression de force organisée, qui peut inquiéter les spéculateurs et contribuer ainsi à dénouer la crise.

La situation s'éclaircit ; tous ceux qui comptaient profiter du trouble et de l'indécision des cours, sont, dans une certaine mesure, obligés de se démasquer, puisque le Comptoir, rassemblant en quelques jours les renseignements recueillis par les anciens services commerciaux de ses adhérents, les complétant, les contrôlant les uns par les autres, découvre un plan d'ensemble là où chacun des producteurs en concurrence ne pouvait guère constater que des faits isolés et prend immédiatement toutes décisions utiles.

Enfin, les concessions nécessaires sur les prix sont faites. La baisse est acceptée par les adhérents, à la fois parce qu'un sacrifice supporté en commun semble moins lourd, et parce que la confiance en un avenir meilleur devient légitime, puisque l'unité de direction, élément de succès durable, est réalisée.

De leur côté les acheteurs ont, pour les raisons qui viennent d'être exposées, l'impression que les vendeurs ne feront plus de concessions ; comme ils ont besoin du produit, ils reprennent leurs achats provisoirement différés et, avec la diminution des stocks, un régime normal tend à se rétablir dans l'industrie atteinte.

L'organisation et le contrôle du marché.

Un comptoir ne se constitue pas seulement pour liquider une crise.

Quelques-uns, d'ailleurs rares, peuvent même naître indépendamment d'elle, spontanément ou pour des raisons spéciales à l'industrie considérée. — Mais tous les Comptoirs, quelle que soit leur origine, cherchent à éviter les crises et tentent de réaliser une organisation d'ensemble du marché assurant de façon permanente à leurs adhérents des bénéfices normaux.

La première question à résoudre alors par chacun d'eux est celle de la conservation ou de la suppression de tous ceux, négociants et courtiers, qui s'interposent entre le producteur et le consommateur, dans le régime de libre concurrence. Ces intermédiaires devront-ils, quelle que soit leur activité professionnelle et leur honorabilité, être considérés dans leur ensemble comme un organisme parasite, vivant aux dépens du produit, donc à faire disparaître dès que les circonstances le permettront ? Devront-ils au contraire être traités en alliés, en collaborateurs indispensables, dignes d'être récompensés généreusement de leur concours ?

La première solution est tentante. Avec elle, le Comptoir échappe au reproche de compliquer le

mouvement des échanges. S'il est lui-même un rouage nouveau, superposé à l'origine à tous les autres, il ne tarderait pas à se substituer seul à eux tous, d'où simplification apparente du mécanisme. Mais, tout d'abord, la réalisation du programme est difficile ; les victimes désignées n'iront pas volontairement au sacrifice et se défendront par tous les moyens en leur pouvoir. Par leur nombre, leur situation acquise, elles jouissent d'une certaine influence sur le consommateur, qu'elles sont capables d'entraîner vers un produit concurrent ; elles peuvent en outre, quelles que soient les précautions prises, faire appel aux dissidents et aux producteurs étrangers ; elles peuvent enfin soulever un mouvement d'opinion publique, à base de campagne de presse, contre le groupement des producteurs, groupement qui, ainsi qu'il sera indiqué plus loin, dans l'étude du rôle de l'Etat, a été considéré avec défiance par le législateur, notamment dans un article du Code pénal relatif à l'accaparement. Certes, elles n'obtiendraient vraisemblablement pas la dissolution du Comptoir ou sa condamnation par un tribunal ; elles ne trouveraient pas sûrement en dehors de lui des quantités de marchandises suffisantes pour lui faire une concurrence victorieuse, pas plus qu'elles ne réussiraient toujours à empêcher leur clientèle d'acheter un produit, qui lui serait utile, et qui lui serait offert par ailleurs à un prix raison-

nable. Cependant cette opposition de toute une corporation gênerait singulièrement l'action du Comptoir qui, en outre, se heurterait aux complications de la vente directe, déjà indiquées dans un chapitre précédent : nombreux personnel à engager, crédit à long terme à consentir, difficultés de détail, risques à courir.

La seconde solution, conservation des intermédiaires, est donc généralement adoptée, bien qu'elle diminue légèrement le profit des producteurs. D'ailleurs, peu à peu, les petits spéculateurs s'écarteront d'eux-mêmes du produit, incapables qu'ils se sentiront de lutter contre la puissance représentée par le Comptoir ; le marché s'assainira. Les négociants devront naturellement renoncer à une partie de leur indépendance, agir en satellites du Comptoir, et se contenter des bénéfices qu'il consentira à leur attribuer, et qu'il aura toujours intérêt à ne pas trop réduire, pour continuer à s'assurer leurs services et leur dévouement.

Cette méthode d'union avec les négociants couramment pratiquée par les Comptoirs français semble être également celle des cartels allemands. Certains trusts américains ont essayé d'organiser la vente directe aux consommateurs ; le système ne paraît pas s'être généralisé, car le mécontentement des intermédiaires lésés par cette mesure a certainement contribué au mouvement d'opinion publique, qui a

failli obtenir le vote d'une série de dispositions légales rendant en pratique fort difficile aux Etats-Unis le fonctionnement des associations de producteurs.

— Une fois résolue la question essentielle du maintien des intermédiaires, le Comptoir doit déterminer quelle sera sa politique économique de prix, politique qui dépendra de sa puissance réelle, des moyens dont il dispose pour agir sur le marché. Il lui serait inutile de bâtir des systèmes, si la force lui manquait pour les imposer.

Son organisation, l'abondance des renseignements commerciaux qu'il rassemble, lui permettrait d'être un spéculateur redoutable. S'il opérait sur des quantités dépassant sa production, vendait à découvert, rachetait d'anciens contrats, ses risques de perte seraient faibles, ses probabilités de gain considérables. Mais la prudence traditionnelle des industriels français les éloigne de ces pratiques de jeu ; aussi, en fait, les Comptoirs s'écartent-ils très rarement de leur devoir, qui est de gérer, en bon père de famille, les intérêts qui leur sont confiés, c'est-à-dire d'écouler à un prix rémunérateur les marchandises produites par leurs adhérents.

Tout en ne vendant que ces marchandises, et en ne les vendant qu'une fois, le Comptoir possède cependant une influence suffisante pour agir sur les cours, du fait de ses stocks qu'il est libre de laisser s'accumuler chez les producteurs ou de jeter brus-

quement sur le marché. Sa puissance dépend donc, dans une certaine limite, de sa capacité d'emmagasiner, qu'il a toujours avantage à augmenter. D'où deux séries de mesures qui suivront presque constamment la création d'un Comptoir : en premier lieu, construction de magasins supplémentaires dans toutes les usines, ou location d'entrepôts ; en second lieu, recherche d'appuis financiers assurant aux adhérents les fonds de roulement nécessaires pendant les périodes de mévente. Enfin le Comptoir se fait souvent reconnaître le droit, dans des cas exceptionnellement graves, de limiter la production de ses adhérents.

La chose n'est pas toujours possible, en particulier quand le produit contrôlé par le Comptoir n'est pas fabriqué pour lui-même, mais est le sous-produit d'une autre fabrication. Que l'on considère, par exemple, un four à coke métallurgique, où le charbon des mines est distillé, afin d'obtenir le coke indispensable à la production de la fonte dans les hauts-fourneaux. Tant que les maîtres de forge demauderont de la fonte, on produira du coke ; ce sont leurs besoins qui régleront la marche des fours. Mais, en même temps que du coke, la distillation du charbon donne, entre autres sous-produits, du benzol. A supposer que la situation du marché du benzol réclame une diminution de la production, à un moment où le coke se vend facilement, cette diminu-

tion ne sera certainement pas réalisée, puisqu'il faudrait en même temps limiter la production du coke, et, par suite, renoncer à de gros bénéfices pour éviter une petite perte.

Quant aux produits où il est industriellement possible de restreindre volontairement la fabrication, les producteurs dont le chiffre d'affaires va diminuer alors que leurs frais généraux resteront à peu près constants, acceptent difficilement cette mesure. Quand ils s'y sont résolus, les moyens d'exécution consistent par exemple en un chômage pendant plusieurs jours par mois, en une réduction du nombre d'heures de travail quotidien, en un arrêt imposé à un certain nombre de machines, chaque usine diminuant d'un pourcentage identique les chiffres de production qui lui avaient été attribués au moment de la constitution du Comptoir, ainsi qu'il l'a été indiqué précédemment, au chapitre II, en même temps qu'étaient mentionnés les moyens de contrôle employés pour faire respecter la limitation de la fabrication.

Dans certaines associations de producteurs, moins étroites que le Comptoir-type qui est étudié dans ce travail, chaque adhérent n'a renoncé à sa liberté commerciale que pour ses ventes sur le territoire français et a conservé le droit de vendre à l'étranger tous les tonnages qu'il est susceptible d'y placer. Dans ce cas, le resserrement des débouchés en France

peut être compensé par une augmentation d'exportations individuelles.

Enfin, le Comptoir-type lui-même, le Comptoir contrôleur sans réserve de toute la production de ses adhérents, aurait parfois intérêt, pour maintenir l'activité de ses usines, à organiser méthodiquement cette exportation, à pratiquer la politique économique dite de dumping, qui consiste à vendre bon marché à l'étranger, en maintenant des prix élevés à l'intérieur, et qui a été souvent étudiée, notamment à propos du régime des sucres et des discussions qui ont précédé la convention de Bruxelles. Les cartels allemands paraissent avoir beaucoup usé de ce procédé ; les Comptoirs français semblent, au contraire, l'avoir relativement peu pratiqué et avoir préféré une diminution de fabrication aux risques d'une exportation à prix réduits.

— Après avoir réglé la question de la limitation éventuelle de la production, le Comptoir va fixer son prix de vente. Il ne semble pas qu'il ait intérêt à le maintenir constant, dès l'instant où il a consenti à ne pas supprimer tous les intermédiaires. Un certain mouvement des cours, dans le sens de la hausse, est en effet utile pour laisser aux négociants une marge suffisante de bénéfices ; cette hausse ne sera pas dangereuse, dès l'instant qu'elle sera contrôlée et limitée.

D'où le système suivant. Le Comptoir établit son

programme de ventes pour les livraisons à effectuer sur une période déterminée, sur une année par exemple, ou plutôt sur une campagne, cette expression ayant, dans beaucoup d'industries, un sens traditionnel, lié au retour des saisons. Il connaît les tonnages dont il va disposer et qui proviennent, d'une part de ses stocks, d'autre part de la production de ses usines pendant la campagne. Il commence par des ventes faites assez longtemps à l'avance et engage une partie de ses tonnages à un prix qui, dans son esprit, est destiné à rester le plus bas de tous ceux qu'il va coter ultérieurement ; ceci pour récompenser les intermédiaires, qui, dès le début, lui auront témoigné, par leurs achats, leur confiance.

Puis, il suspend ses ventes et, quelque temps après, les reprend, mais à un prix nouveau, supérieur de un ou deux pour cent au premier. Il cède, à ces conditions, une autre tranche de ses disponibilités.

Il recommence un certain nombre de fois la même manœuvre. La période de consommation arrive, les premières livraisons s'effectuent. A ce moment, il a encore conservé, sans les vendre, une certaine proportion, un quart ou un cinquième par exemple, de ses tonnages ; ceci, pour maintenir son action de contrôle sur le marché. S'il s'était en effet complètement démuné, une association temporaire des principaux acheteurs pourrait être, pendant quelque

temps, maîtresse des cours, les élever démesurément à son seul bénéfice, et nuire ainsi aux intérêts du produit, donc à ceux des producteurs.

Si la consommation est forte, ces tonnages réservés par le Comptoir s'écoulent facilement en fin de saison, et à des prix en hausse. Si le marché paraît surchargé, ils restent en magasin et figureront, comme stocks, dans les opérations de la période suivante.

Dans ces conditions, la marchandise est constamment surveillée et les quantités qui sortent des usines ont chance d'arriver chez les consommateurs, sans qu'il se constitue des réserves cachées, ni surtout qu'il existe des tonnages flottants, non classés, source de troubles, et germes de spéculation. En fin de campagne, même si les stocks sont importants chez les producteurs, le marché est dégagé ; les négociants ont exécuté leurs contrats et vidé leurs magasins ; la situation est nette.

Quand les circonstances l'exigent, et afin d'augmenter la consommation, le Comptoir pourra alors faire une baisse brusque, qui ne lèsera aucun intermédiaire. Ce prix bas, convenablement choisi, sera le point de départ d'une nouvelle série de prix en hausse pour la campagne suivante.

Avec ce système, les négociants se sentent soutenus et s'occupent activement de trouver le placement du produit. En effet, si le Comptoir les aide, en

ne mettant sur le marché que les quantités qu'il croit susceptibles d'être absorbées, celles-ci sont calculées largement ; l'ensemble des intermédiaires est poussé ainsi à chercher de lui-même des débouchés nouveaux ; et il finit par les trouver sous la pression de la nécessité, car le Comptoir exige l'exécution des marchés conclus et refuserait de continuer des relations commerciales avec qui n'aurait pas pris livraison des tonnages accordés.

— D'autres méthodes de vente sont également susceptibles de donner des résultats satisfaisants. En matière commerciale, d'ailleurs, s'imposer un système est tout particulièrement dangereux, et, bien souvent, il faut agir, non pas comme l'on pense, mais comme l'on peut.

La tendance à la hausse des prix. — Ses limites.

Quand le Comptoir traite avec des intermédiaires, les prix sont beaucoup plus discutés par eux dans leur valeur relative pendant une campagne, que dans leur valeur absolue. Si les cours débutent à 25 francs pour tomber rapidement à 24, les transactions risquent de s'arrêter, alors que, pour le même produit et à la même époque, elles auraient chance de se développer, si le cours, à l'origine, avait été 26 francs pour s'élever peu de temps après à 27.

Cependant le Comptoir n'est pas libre de coter à sa

fantaisie ses cours de base. Non pas que la plupart des prix admis pour les différentes marchandises s'imposent par des raisons logiques. S'il existe, à un moment donné, une limite inférieure du fait du prix de revient, la limite supérieure théorique est beaucoup moins précise. Quand elle s'établit dans le voisinage du prix de revient, majoré de quelques centimes par franc pour les bénéfices commerciaux, c'est principalement par le jeu de la concurrence. Une fois cette concurrence diminuée, un directeur de Comptoir ne va-t-il pas être tenté d'élever continuellement ses prix, à la fois pour augmenter les profits de ses adhérents et à la fois aussi peut-être pour manifester sa puissance et en abuser, par désir d'orgueil et de domination, pour imposer à tous sa volonté de roi du produit?

Le voudrait-il, qu'il n'y réussirait pas, car, en outre de la sagesse commerciale qui la déconseille, la hausse exagérée des cours est limitée par des causes extérieures au Comptoir: par l'action des consommateurs, par la concurrence des dissidents français et des producteurs étrangers, éventuellement même par la loi.

L'action des consommateurs.

Les petits consommateurs habitués à payer des prix très majorés, sont peu sensibles aux faibles

variations de cours, qui intéressent seulement les commerçants, et qui n'apparaissent parfois même pas dans le prix de détail ; mais ils sont, par contre, touchés par les mouvements de prix de grande envergure. Si la loi de l'offre et de la demande semble ne pas jouer immédiatement dans les rapports des producteurs à négociants, en période de baisse, quand la multiplication des offres à prix réduit fait disparaître provisoirement les acheteurs, en revanche elle produit rapidement ses pleins effets dans les rapports entre producteurs et consommateurs, à la fois après une grande baisse, qui amènera toute une série de nouveaux clients, et à la fois en période de forte hausse où d'anciens acheteurs tenteront de diminuer leur consommation, ou même renonceront au produit en tâchant de lui en substituer un autre coûtant moins cher.

A titre d'exemple d'application de cette loi de substitution, le cas de la toile de jute peut être cité. Vers 1910, un mouvement de spéculation, ayant sans doute son origine aux Indes, sur la place de Calcutta, fit hausser les cours du jute de près de 50 0/0. Les consommateurs, notamment les fabricants de produits chimiques, qui usent comme emballage de sacs en jute, tâchèrent de restreindre leurs achats ; ils réemployèrent en beaucoup plus grand nombre les sacs usagés et augmentèrent leurs ateliers de réparation ; un procédé d'imprégnation

des sacs par un produit protecteur qui en prolongeait la durée fut mis au point et largement utilisé. Enfin, la hausse continuant, l'emploi d'une toile de coton, d'une sorte de calicot, devenait plus économique ; les consommateurs menaçèrent alors de proscrire complètement le jute de leurs emballages et de lui substituer le coton. L'effet fut presque immédiat et la hausse s'arrêta.

Au fur et à mesure que le prix d'un produit monte, le nombre de ses succédanés a chance d'augmenter ; si les cours se maintiennent élevés pendant longtemps, des habitudes nouvelles sont prises par les consommateurs, dont une partie abandonnera définitivement le produit, même si celui-ci revenait à ses anciens cours ou à des cours encore plus bas.

Le Comptoir est obligé de tenir compte de ce danger, et il trouve là une première limite à ses prétentions éventuellement excessives. Les consommateurs n'interviennent d'ailleurs pas seulement par des actions individuelles, sans organisation et sans direction. La puissance de l'association professionnelle reconnue par eux peut les amener à se grouper, tout comme les producteurs. Ils y réussissent moins facilement peut-être, parce qu'ils sont plus nombreux, qu'ils ont moins d'occasions de se connaître et de se rencontrer, et que chacun d'eux n'a, dans la plupart des cas, qu'une faible part de ses intérêts particuliers liée au produit. Néanmoins, en face du

Comptoir se dresse souvent le syndicat des consommateurs.

Le cas s'est présenté à l'étranger, notamment en Allemagne où le cartel de la potasse, dont les principaux clients sont les agriculteurs employant les sels de potasse comme engrais, s'est heurté, dans toutes ses tentatives de hausse, à la résistance des bureaux commerciaux des associations de paysans chargés de l'achat en commun des engrais pour toute une région. De même, en France, le comptoir des superphosphates, par exemple, a eu de fréquentes négociations avec les syndicats agricoles.

Dans certaines industries, le syndicat des consommateurs se trouve constitué du fait que ces consommateurs sont eux-mêmes des industriels qui se sont déjà groupés en Comptoir pour vendre le produit qu'ils fabriquent et qui n'ont dès lors qu'à charger leur Comptoir de vente en commun de l'approvisionnement des matières premières, ou qu'à constituer, avec les mêmes cadres, le même siège social, et au besoin le même conseil de direction, une société d'achats. Le Comptoir de Longwy, par exemple, vendeur de fonte vis-à-vis des métallurgistes, est acheteur de coke vis-à-vis des distillateurs de houille.

— Loin de combattre le syndicat des acheteurs et de tenter, par tous moyens faciles à imaginer, d'en empêcher la constitution et d'en entraver le dévelop-

pement, un Comptoir, soucieux de l'assainissement du marché et de la stabilisation relative des cours, doit l'encourager et, au besoin, en provoquer la création. En effet, sous l'apparence d'une opposition irréductible d'intérêts, producteurs et consommateurs sont, à bien des égards, alliés naturels : alliés contre les fraudes, alliés contre les bénéfices exagérés des négociants, alliés pour la régularisation des échanges et l'amélioration du produit. Qu'on suppose réalisée dans une industrie l'union, d'une part de tous les producteurs, d'autre part de tous les consommateurs. Les intermédiaires disparaissent d'eux-mêmes ; l'échelonnement des livraisons, le prix, les conditions de paiement sont réglés par accords périodiques entre les deux directeurs, celui du Comptoir et celui du syndicat ; en dehors de toute influence étrangère, les intérêts réels des deux groupements sont envisagés, comparés, débattus entre techniciens professionnels, avec toutes garanties de compétence, et le contrat qui sort de ces conférences a toutes chances d'être aussi équitable que possible. Il pourra tenir compte des difficultés passagères de l'un ou de l'autre groupe, augmentant le prix de vente quand la situation des consommateurs est prospère ou celle des producteurs difficile, le diminuant dans des hypothèses inverses ; il prendra par exemple la forme d'un marché à échelle, où le prix est fixé par une formule où figureraient comme

variables — affectées de coefficients constants établis expérimentalement — les cours des matières premières nécessaires aux producteurs, les cours des marchandises obtenues par les consommateurs grâce à la transformation du produit considéré, et les prix moyens de la main-d'œuvre employée par chaque industrie.

Qu'un groupe de fabricants de tuyaux en béton s'entende avec un groupe d'entreprises de draguage pour faire un marché à échelle relativement à l'achat du sable nécessaire pour le béton, ce marché pourrait stipuler que le prix du sable variera de dix centimes par mètre cube quand le salaire moyen d'un ouvrier dragueur variera d'un franc par jour, qu'il variera de quinze centimes chaque fois que le prix du charbon qu'emploient les dragues variera de un franc par tonne, et qu'il variera de cinq centimes, chaque fois que le prix moyen de vente du mètre de tuyau en béton variera d'un franc. — De même, le prix d'un marché de coke métallurgique pourra dépendre du prix moyen du charbon (matière première nécessaire au producteur de coke) et de celui de la fonte (produit obtenu par le consommateur de coke).

**La concurrence des dissidents français
et des producteurs étrangers.**

L'action des consommateurs limite donc la puissance du Comptoir ; mais, dans la plupart des cas, elle est moins efficace que celle des dissidents français et des producteurs étrangers, dont l'existence maintient, dans une certaine mesure, le régime de concurrence que le Comptoir paraissait supprimer.

Les dissidences sont, en France, presque inévitables ; elles tiennent parfois à des susceptibilités personnelles, à des questions de prestige, à des intransigeances doctrinales ; parfois à des divergences réelles d'intérêts entre différents groupes de la même industrie, d'où désaccord sur la politique commerciale à instaurer, et refus d'adhésion. Il devient même quelquefois impossible de créer le Comptoir, si les opposants représentent une proportion importante de la production française, plus du quart, ainsi qu'il a été dit dans un chapitre précédent.

Quand le Comptoir parvient à se constituer, et qu'une minorité de producteurs reste en dehors, ces derniers retirent de leur attitude un bénéfice pécuniaire certain. Le Comptoir coûte cher, et par les appointements élevés payés à ses collaborateurs, et

par les frais de ses bureaux technique, de propagande et d'informations économiques, et par toutes ses autres charges de protection du produit. Ces dépenses sont largement compensées pour les adhérents par la régularisation du marché et l'amélioration des cours. Mais, de ces avantages, les dissidents profitent sans en supporter les frais. Et il est pratiquement peu de moyens de coercition efficaces pour les y obliger.

En effet, comment faire disparaître, par des mesures commerciales, une usine dissidente ? En l'empêchant d'écouler sa production, ou en l'obligeant à la vendre à un prix inférieur à son prix de revient. Le Comptoir pourrait sans doute interdire à ses acheteurs de traiter avec d'autres que lui ; la précaution risquerait d'être illusoire ; car il est relativement facile d'introduire dans les transactions des personnes interposées, et, de plus, un consommateur, assuré par un contrat de longue durée de trouver chez un dissident les tonnages qui lui sont nécessaires, se préoccupera peu des menaces du Comptoir.

Resterait la ressource d'une baisse artificielle temporaire, prolongée assez longtemps pour ruiner le producteur indépendant. Mais la baisse au-dessous du prix de revient atteint l'ensemble de l'industrie et non pas seulement le fabricant visé. A supposer que le dissident représente un dixième de la production, quand il perdra cent francs, le Comptoir en

perdra neuf cents. Le résultat à atteindre ne justifie pas toujours un tel sacrifice.

Ce sacrifice ne serait cependant pas si important dans l'hypothèse où, les frais de transport intervenant pour une large part dans le prix de revient du produit aux lieux de consommation, chaque usine ne pourrait pratiquement vendre que dans une zone géographique déterminée. Auquel cas il suffirait au Comptoir de faire la baisse dans cette région et de ne sacrifier ainsi, dans des ventes à bas prix, qu'une faible partie de ses tonnages.

En outre, la baisse n'est pas la seule arme dont une association de producteurs puisse user vis-à-vis d'un dissident ; les trusts américains fournissent des exemples de lutte sans merci ; de combinaisons ayant pour objet d'obliger des compagnies de chemins de fer à hausser leurs tarifs ou même à supprimer les transports pour une usine que le trust veut ruiner ; de pression sur les vendeurs de matières premières et sur les fabricants d'outillage pour faire réserver au trust toutes les quantités disponibles et empêcher ainsi l'outsider de se réapprovisionner et de renouveler ses machines.

Enfin, et cela semble avoir été la politique de certains cartels allemands vis-à-vis des producteurs français de la même industrie auxquels il s'agissait de faire accepter une entente commerciale franco-allemande, le but visé n'est pas toujours nécessaire-

ment la suppression du concurrent et sa ruine complète, mais parfois plutôt son intimidation et son entrée par force dans le groupement.

— Quels qu'en puissent être les effets utiles, ces pratiques des trusts américains ou des cartels allemands ne paraissent pas être entrées dans les mœurs de la majorité des Comptoirs français. Ceux-ci ne font pas appel à la violence vis-à-vis de leurs dissidents ; ils préfèrent essayer de la persuasion, en leur rappelant fréquemment le caractère presque immoral de leur attitude, en leur faisant sentir qu'il est peu digne d'être au profit sans être à la peine. Ces remontrances réussissent parfois à inculquer à quelques-uns la notion d'un devoir collectif professionnel et à entraîner des adhésions.

— Vis-à-vis des producteurs étrangers, la question se pose dans les mêmes termes que pour les dissidents : le Comptoir doit tenir compte de leur concurrence ; il est de son intérêt de la supprimer ou de la diminuer. Mais le problème se complique, parce que s'y introduisent des considérations d'ordre patriotique, parce qu'il existe des barrières douanières, et aussi parce que l'importance relative des différentes nations à l'intérieur d'une industrie fait que le Comptoir des producteurs français, puissant dans certains cas, peut ne représenter dans d'autres qu'un tonnage assez faible, non seulement par rapport à la production d'un pays voisin, mais même

encore par rapport à la seule exportation que ce pays fait en France.

Il est donc à peu près impossible de rechercher une solution générale, à laquelle pourraient se ramener les cas particuliers des différentes grandes industries françaises ; les problèmes de concurrence étrangère se présentent presque toujours sous la forme de cas d'espèces.

Ils se traiteront cependant, en ce qui concerne la constitution éventuelle d'une union internationale des producteurs, un peu à la manière dont se traite en France la constitution d'un Comptoir, mais avec plus d'ampleur, chaque pays étant représenté dans les négociations par son groupement national. Et, de même qu'un producteur, en France, donne ou refuse son adhésion au Comptoir, de même la production française sera adhérente ou dissidente dans l'organe international à créer.

Cet organe, qui fonctionne pour certains produits [métaux, tels que mercure, aluminium, etc... ; fers profilés tels que rails, etc... ; produits chimiques, tels que borax, soude, glaces, etc...] ne sera pas nécessairement un Comptoir ; il ne le sera guère que dans le cas où les producteurs français, représentant la majorité de la production, pourront faire adopter cette forme d'association, qui leur est propre. Si la prédominance appartient aux Allemands, ce sera plutôt un cartel, à pouvoirs plus étendus et à disci-

pline plus stricte. Si elle appartient aux Américains du Nord, des combinaisons financières d'achat d'usines, d'obtention de majorité dans des conseils d'administration, à la manière des trusts, entreront sans doute en jeu. Si les Anglais enfin font prévaloir leurs vues, le lien restera vraisemblablement assez lâche et la concurrence internationale subsistera.

— Pour certains produits, la production française sera en mesure, grâce au tarif douanier protecteur, de lutter dans des conditions plus favorables qu'elle ne l'eût fait sous un régime de libre échange. Mais, quelque élevés qu'ils soient fréquemment, les droits de douane français ne sont pas prohibitifs; leur barrière n'est pas infranchissable, surtout quand le pays importateur possède une organisation industrielle puissante, capable de vendre en France dans le voisinage du prix de revient, parfois même au-dessous, soutenue qu'elle est et par les bénéfices réalisés dans son pays grâce à des cours maintenus élevés et par la subvention éventuelle, ouverte ou déguisée, que lui consentira son gouvernement, désireux de favoriser l'expansion nationale.

De telles invasions commerciales ont été fréquentes en France à la fin du dix-neuvième siècle et au début du vingtième; elles ont provoqué bien des crises, notamment dans certaines des industries qui viennent d'être citées, le groupe de producteurs étrangers ayant alors intérêt à désorganiser temporairement

le marché français pour tenter d'ouvrir de nouveaux débouchés permanents à son exportation. — La nécessité de s'unir pour résister à ces prétentions a peut-être été, en dernière analyse, la cause profonde de l'association des producteurs français et de la création de la plupart des Comptoirs. Après une période de luttes, il semble que, dans beaucoup de cas, par exemple dans le cas des glaceries qui sera étudié plus loin, un accord international soit intervenu, sur la base de concessions réciproques, de zones géographiques d'influence réservées, de limitations imposées aux productions ou aux exportations, de subventions payées par les plus faibles au plus fort. Derrière une façade de concurrence entre les nations paraît s'être constitué, pour une partie de la grande industrie, un système économique artificiel où, dans le monde entier, les échanges sont réglés par les producteurs sur la base d'accords périodiquement revisés, mal connus, quelquefois à peine soupçonnés par le public. Ces ententes ne peuvent naturellement pas être matérialisées dans des contrats de droit commun ; elles ne sont guère susceptibles d'aucune sanction juridique d'après des codes civils ou de commerce, d'aucun recours devant des juges officiels. Mais elles sont sans doute respectées du seul fait que tout manquement au pacte social risque d'être connu grâce à un réseau étroit de surveillance commerciale, et qu'il peut être suivi de représailles

immédiates, représailles décidées fort probablement dans des sortes de jugements privés rendus par des hommes de confiance. [Voir, à l'annexe II, les clauses publiques d'une entente internationale entre producteurs : la convention des glaceries.]

L'intervention de l'Etat.

Les Comptoirs en France ne sont pas éventuellement limités dans leur action par la seule résistance des acheteurs et par la concurrence des dissidents et des producteurs étrangers. Ils ont, de tout temps, attiré l'attention et suscité le désir de contrôle de l'Etat français.

Sans doute l'Etat, dans sa fonction d'acheteur de produits pour les services publics, pourrait-il s'occuper du régime économique de ses fournisseurs ; mais il paraît avoir considéré que le système des adjudications publiques lui donnait des garanties suffisantes, alors qu'en réalité cette pratique le protège beaucoup mieux contre la malhonnêteté possible de ses fonctionnaires que contre une coalition de vendeurs relativement facile à réaliser. — Sans doute aussi l'Etat, du fait de ses exploitations industrielles, de celles des départements et des communes, est-il parfois producteur, et, comme tel, pourrait-il s'intéresser, au besoin comme adhérent, à un Comptoir : mais, jusqu'avant la guerre, l'Etat français n'a pas généra-

lisé cette extension de ses attributions. Il n'a pas, non plus, suivi la voie tracée par l'Allemagne qui, en mai 1910, a, par une loi d'empire, limité la production des sels de potasse, fixé la part de chaque usine, imposé un prix maximum de vente sur le territoire national et un prix minimum à l'étranger. — On pourrait encore imaginer un futur régime politique de la France, sans précédent dans le passé, hors les temps de guerre ou de révolution qui ne sont point envisagés dans cette étude, régime soumettant l'activité économique des citoyens à un contrôle de l'Etat ; plaçant en particulier la grande industrie sous la tutelle du gouvernement et de ses fonctionnaires, auquel cas les Comptoirs seraient étroitement surveillés ; mais ce régime, pour le temps de paix, n'existe encore que sous la forme de projets dans les programmes de certains partis politiques.

Aussi l'Etat français ne sera-t-il considéré ici que comme représentant de la puissance publique, agissant en vertu des droits qu'il a exercés et qui lui ont été reconnus par les lois et par l'opinion, pendant le siècle dernier. Son intervention éventuelle vis-à-vis des Comptoirs est donc du domaine de la répression de l'accaparement des denrées, et elle aurait, pour base légale, l'article 419 du code pénal.

De nombreuses études ont été publiées à ce sujet : l'analyse du texte de la loi, des discussions qui ont précédé son élaboration, le rapprochement des diffé-

rents jugements et arrêts rendus durant plus de cent ans ont amené la quasi-unanimité des auteurs à la conclusion que l'article ne s'appliquait pas au fait même de la constitution d'un Comptoir, pas plus qu'à l'exercice normal de son activité. [Voir, à l'annexe III, l'arrêt de la Cour d'appel de Nancy ayant fait jurisprudence, quant à la légalité des Comptoirs français, dans l'affaire du Comptoir de Longwy].

Cependant, à de fréquentes reprises, à l'occasion d'incidents relatifs à telle ou telle industrie, des discussions s'élèvent à cet égard dans la presse ou au parlement. Cela tient sans doute à ce qu'il est difficile de déterminer où s'arrête la recherche légitime du bénéfice et où commence l'abus ; et cela tient aussi à ce que cette question de l'accaparement n'est pas uniquement d'ordre judiciaire, ou plutôt à ce qu'elle n'y appartient exclusivement que dans les cas où, seuls, de petits intérêts locaux sont en jeu ; quand, par exemple, des nourrisseurs s'entendent pour hausser dans un canton le prix du lait, ou quand des bouchers se coalisent pour augmenter de quelques sous le prix de la viande dans une ville. Le parquet régional est alors suffisamment éclairé pour reconnaître l'intention frauduleuse et suffisamment indépendant pour engager des poursuites. Dès qu'il s'agit de grande industrie, donc d'achats et de ventes se développant sur tout le territoire, le tribunal compétent n'est pas nettement déterminé ; la complexité

et le caractère technique de ces opérations commerciales est un obstacle à leur compréhension pour tout autre qu'un professionnel, et tous les professionnels ont des intérêts engagés dans l'affaire et peuvent donc difficilement servir d'experts ; enfin et surtout les inculpés éventuels, obligatoirement nombreux, sont des gens considérés, qui occupent un rang élevé dans la hiérarchie sociale, qui représentent les classes dirigeantes et disposent de multiples influences. Tout cela doit gêner un parquet de province pour une poursuite d'un groupement de producteurs devant un tribunal correctionnel. Le procureur général de Paris, à qui semblerait revenir une initiative de ce genre, n'agira probablement pas sans en recevoir l'ordre du garde des sceaux, couvert par le conseil des ministres. Pour que le pouvoir exécutif délibère en cette matière, il faut qu'il y ait été poussé par l'opinion publique, c'est-à-dire, avec les mœurs françaises, par une campagne de presse, par une question ou une interpellation au parlement. Faute de loi moderne à son sujet, la question de l'accaparement par la grande industrie reste donc en France, dans bien des cas, une question politique.

Les Comptoirs, quels que soient leurs actes, sont toujours exposés à ce genre d'intervention de l'Etat. Des théoriciens et des hommes politiques ont vu là un frein utile à la puissance de ces associations et ont estimé qu'il convenait de conserver dans l'arse-

nal des lois l'arme antique et rouillée de l'article 419.

Il semble cependant que le parquet de la Seine interprète actuellement cet article dans un sens tel que les opérations normales d'un Comptoir industriel ne risquent pas de tomber sous le coup de ses sanctions. Les ententes ayant pour but d'accaparer un produit, afin de créer une hausse artificielle, constitueraient seules un délit et, par contre, les mesures prises par les Comptoirs de producteurs pour lutter contre la concurrence étrangère, limiter la concurrence intérieure, et régulariser les cours, seraient parfaitement licites. Dans un rapport adressé en 1917 au garde des sceaux, à l'occasion d'une demande de poursuites pour accaparement contre un Comptoir, dont la politique économique avait surtout consisté à lutter contre une invasion commerciale étrangère, le procureur de la République s'est exprimé en ces termes : «... Et ce serait jeter dans le fonctionnement de la grande industrie et du haut commerce un trouble irréparable, ce serait nuire aux intérêts nationaux les plus respectables que de faire peser sur les ententes qui poursuivent un but de défense contre la concurrence étrangère la menace infamante de l'article 419. »

Des lois nouvelles, votées depuis 1914, ont établi, pendant la durée de la guerre, pour certains produits comme le charbon, le bois, le sucre, etc... un

régime de fixation des prix tel que les producteurs et les intermédiaires sont exposés à des condamnations correctionnelles, même s'ils n'ont commis aucune manœuvre frauduleuse et s'ils n'ont fait une hausse que pour maintenir le bénéfice qu'ils avaient coutume de réaliser. Mais la plupart des Comptoirs de la grande industrie sont devenus, depuis la même époque, des collaborateurs si étroits du gouvernement français qu'ils ne sauraient être atteints par ces textes, puisque, par leur contribution à la défense nationale, et par les contrats qu'ils ont passés avec l'Etat, au nom de leurs adhérents, ils ont perdu, en fait, toute indépendance et n'ont réglé leur production et fixé leurs prix que d'accord avec les fonctionnaires des différents ministères, et parfois même n'ont fait, à cet égard, qu'exécuter leurs ordres.

Quelques-uns de ces contrats rappellent, dans une certaine mesure, les conventions avec les compagnies de chemins de fer.

D'autres, d'un type nouveau en France, consacrent indirectement la reconnaissance par l'Etat de groupements industriels du genre des Comptoirs; telles les conventions passées par les Ministères du commerce et du ravitaillement général avec la société « Minerais et Métaux » pour l'achat et la répartition du plomb, avec le « Consortium cotonnier français » pour le coton, avec le « Syndicat des fabricants d'huile » pour les graines oléagineuses.

Cette dernière convention a été publiée, au début de 1918, dans le *Bulletin de la fédération des industriels et des commerçants français*. Elle crée, sous forme de société anonyme, un consortium de l'huilerie française, dans lequel sont obligatoirement admis tous les fabricants d'huile de graines exotiques qui en font la demande. En fait, plus de 95 0/0 d'entre eux y sont entrés, et se sont répartis les actions dans des proportions arrêtées entre eux, sans intervention de l'Etat. Le droit de chaque usine à la répartition des graines est proportionnel au nombre de ses actions. Les graines sont achetées par l'Etat dans les pays de production, d'accord avec le consortium ; le montant des achats est réglé par l'Etat, qui assure à ses frais le transport des marchandises, couvre les risques d'assurance maritime et de guerre, et livre les graines au consortium dans un port français. Le consortium en prend livraison suivant les usages du commerce et les rembourse à l'Etat à leur prix de revient, comprenant notamment le coût, le fret, les assurances, le change. L'Etat fixe périodiquement, d'accord avec le consortium, le prix auquel les graines livrées seront facturées aux membres du consortium, ainsi que les prix auxquels seront vendus par ceux-ci à la consommation les produits industriels et d'alimentation tirés des graines. Le consortium étant constitué dans un but d'intérêt national ne pourra pas réaliser de bénéfices. Lors de sa liquidation tout

l'actif sera versé à l'Etat, qui l'emploiera à améliorer les conditions de l'industrie de l'huilerie en France.

Sans doute des conventions de ce genre n'ont-elles été passées que par suite de la guerre et pour la durée de celle-ci ; mais il n'est pas impossible que leurs effets soient prolongés longtemps au delà de la fin des hostilités. Elles auraient alors été l'origine d'une organisation nouvelle de la vente des produits de la grande industrie française, organisation qu'il serait prématuré d'étudier actuellement.

CONCLUSION

La grande industrie française, sans avoir, dans son ensemble, abandonné complètement le régime de la concurrence entre producteurs, paraît évoluer vers les ententes commerciales, vers l'organisation raisonnée de la vente des produits, vers le régime des Comptoirs.

Les Comptoirs sauvegardent les intérêts permanents du produit et, par leur contrôle du marché, maintiennent dans les transactions un esprit de loyauté et de justice.

Ils assurent au producteur des bénéfices normaux et diminuent ses risques commerciaux. Ils règlent son activité, sans anéantir sa personnalité.

Dans le domaine qui leur est réservé, ils portent la marque de l'esprit français, esprit d'équilibre entre le désir naturel de la liberté et la nécessité sociale de la discipline.

ANNEXE I

STATUTS D'UN COMPTOIR MÉTALLURGIQUE FRANÇAIS :

LE COMPTOIR DES POUTRELLES

Les poutrelles sont des barres profilées en fer ou en acier employées principalement dans la construction métallique (charpentes de bâtiment, planchers, ponts, etc.).

Elles sont fabriquées par des forges au moyen de laminoirs. Le Comptoir des poutrelles a été fondé en 1896 et a groupé 18 forges sur les 25 qui fabriquaient des poutrelles en France.

Ses statuts ont été reçus par le notaire Dufour à Paris.

STATUTS

**Titre I. — Formation et Objet de la Société — Dénomination —
Siège — Durée**

ARTICLE 1^{er}. — Il est formé par les présentes entre les propriétaires des actions ci-après créées et ceux qui seront ultérieurement admis, une Société anonyme, à capital et

personnel variables, ayant pour objet l'achat et la vente à la commission, en France dans les colonies et à l'étranger, des barres profilées en fer ou en acier, dénommées commercialement poutrelles, fers à plancher, ou sommiers à ailes ordinaires, ou larges ailes de 80 à 410 millimètres et les fers à *u* de 80 millimètres et plus (à l'exclusion des traverses de chemins de fer) alors même que ces produits auraient subi une main-d'œuvre spéciale de fraisage, perçage ou peinture.

Sont seuls exceptés les fers destinés aux administrations de l'Etat français, comme les ministères de la guerre, de la marine et des colonies que ces administrations demandent directement aux usines de production et ceux que chaque société livre à ses propres ateliers de construction et qui sont destinés, soit à être employés dans l'usine même, soit à y être transformés en produits ayant le caractère de constructions finies, c'est-à-dire de charpentes métalliques ou de pièces de pont prêtes à poser.

ARTICLE 2. — La Société prend la dénomination de : Comptoir des poutrelles.

ARTICLE 3. — Son siège est à Paris. Il est établi rue Taithout, n° 80.

Il pourra être transféré ailleurs, dans Paris, par décision de l'Assemblée générale.

ARTICLE 4. — La durée de la Société est fixée à quinze années à partir du jour de sa constitution définitive, sauf prorogation ou dissolution anticipée, comme on le dira ci-après.

Titre II. — Fonds social — Actions

ARTICLE 5. — Le fonds social est fixé, quant à présent, à la somme de 149.500 francs, et divisé en 299 actions de 500 francs chacune. [Le fonds social, fixé d'abord à 135.000 francs a été porté à 149.500 francs par décision de l'Assemblée générale du 18 janvier 1901.]

Le montant des actions est payable : un quart en souscrivant et les trois autres quarts au fur et à mesure des besoins de la Société, sur les appels du conseil d'administration, à charge de prévenir les souscripteurs huit jours à l'avance.

Les actions sont nominatives, même après leur entière libération.

Les titres d'actions sont extraits d'un livre à souche, numérotés et revêtus de la signature de deux membres du conseil d'administration.

La propriété des actions est établie par une inscription sur les registres de la Société.

Nul ne sera admis dans la Société qu'en vertu d'une décision de l'Assemblée générale, prise par un nombre d'actionnaires représentant au moins les trois quarts du capital social.

Les actions ne pourront être cédées, même à des personnes faisant déjà partie de la Société, sans la même autorisation donnée à la majorité ci-dessus.

Pour faire opérer le transfert sur les registres de la Société, une déclaration de transfert et une déclaration d'acceptation de transfert signées, l'une par le cédant et l'autre par le cessionnaire, sont remises à la Société.

La transmission ne s'opère, soit entre les parties, soit à l'égard de la Société, que par l'inscription du transfert faite, conformément à ces déclarations, sur les registres de la Société.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelques mains qu'il passe.

La possession du titre emporte de plein droit adhésion aux statuts et à toutes les modifications qu'ils peuvent subir, ainsi qu'aux décisions de l'Assemblée générale des actionnaires.

Les héritiers ou créanciers de l'actionnaire ne peuvent, sous quelque prétexte que ce soit, provoquer l'apposition des scellés sur les biens et valeurs de la Société, ni s'immiscer en aucune façon dans son administration. Ils doivent, pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux délibérations de l'Assemblée générale.

Les actions sont indivisibles vis-à-vis de la Société, qui ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour une action. Tous les copropriétaires d'une action sont en conséquence tenus de se faire représenter auprès de la Société par un seul d'entre eux.

Un ou plusieurs associés pourront, avec l'autorisation de l'Assemblée générale, donnée par un nombre d'actionnaires représentant au moins les trois quarts du capital social, se retirer de la Société par la reprise de leur apport ; des Assemblées générales délibérant dans les mêmes conditions

pourront aussi décider des exclusions d'associés ; mais sans que, dans aucun cas, le capital puisse être réduit au-dessous du quart du capital primitif.

Le capital social pourra être augmenté soit par l'admission de nouveaux sociétaires, soit de toute autre manière, par délibération de l'Assemblée générale des actionnaires conformément aux articles 48 et 49 de la loi du 24 juillet 1867 ; mais cette admission de nouveaux sociétaires et l'augmentation du capital ne pourra avoir lieu que par une décision réunissant au moins les trois quarts du capital social.

Titre III. — Administration de la Société.

ARTICLE 6. — La Société est administrée par un conseil composé de trois membres au moins et de douze au plus, nommés par l'Assemblée générale et choisis parmi les associés.

ARTICLE 7. — Le conseil d'administration se renouvelle en totalité chaque année dans l'Assemblée générale annuelle.

Les membres sortants sont toujours rééligibles.

En cas de vacance, pour une cause quelconque, dans le courant de l'année, l'Assemblée générale peut pourvoir au remplacement ou à des adjonctions dans les limites du maximum ci-dessus.

ARTICLE 8. — Les administrateurs doivent être propriétaires, pendant la durée de leurs fonctions, chacun de 2 actions au moins. Ces actions sont affectées à la garantie

de tous les actes de la gestion ; elles sont inaliénables, frappées d'un timbre indiquant l'inaliénabilité, et déposées dans la caisse sociale.

ARTICLE 9. — Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège de la Société, soit en tout autre endroit, sur la convocation adressée aux administrateurs, trois jours au moins à l'avance par l'administrateur-délégué ou le directeur.

La lettre mentionnera sommairement les objets à l'ordre du jour.

Une décision ne sera valable sur un objet déjà porté à l'ordre du jour, qu'autant que la moitié au moins des membres du Conseil seront présents à la réunion.

Le Conseil d'administration pourra, s'il le juge convenable, nommer parmi ses membres un président.

Les décisions sont prises à la majorité des voix.

Lorsqu'une question réunira un nombre égal de voix pour ou contre, elle sera considérée comme ajournée par le fait de la parité des voix.

ARTICLE 10. — Le Conseil d'administration a, dans les limites des statuts, les pouvoirs nécessaires pour agir au nom de la Société, en toutes circonstances, et pour faire toutes les opérations se rattachant à son objet.

Il arrête les bases des marchés et des traités de toute nature qu'il soumet à l'approbation de l'Assemblée générale.

Il nomme et révoque les employés et agents de toute nature ; il fixe leurs appointements et émoluments.

Il arrête les comptes et les présente à l'Assemblée générale.

Il peut traiter, transiger, compromettre, donner tous désistement et mainlevées, avec ou sans paiement.

Il décide s'il y a lieu pour la société d'intenter toute action en justice ou d'y défendre ; il la représente, tant en demandant qu'en défendant, devant toutes les juridictions.

Il peut déléguer tels pouvoirs qu'il juge convenables, avec faculté d'agir séparément ou conjointement, soit à l'un ou plusieurs de ses membres, soit à un directeur, associé ou non, lesquels dirigent le travail des bureaux, exécutent les décisions du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale, signent les ventes, marchés, engagements, mandats, billets, endossements, transferts, pièces de décharge et la correspondance, et représentent le Conseil activement et passivement vis-à-vis des tiers.

Il peut aussi conférer à qui bon lui semble des pouvoirs généraux ou spéciaux pour une ou plusieurs affaires déterminées.

Les délibérations du Conseil sont transcrites sur un registre spécial et signées au moins de deux administrateurs. Les copies ou extraits sont certifiés par deux administrateurs.

Les fonctions d'administrateurs sont entièrement gratuites.

Titre IV. — Commissaires.

ARTICLE 11. — Il est nommé chaque année dans l'Assemblée générale ordinaire un ou plusieurs commissaires, associés ou non, chargés de remplir la mission prescrite par la loi.

Si l'Assemblée en nomme plusieurs, un seul pourra procéder, en cas de décès ou empêchement des autres.

Titre V. — Assemblées générales.

ARTICLE 12. — L'Assemblée générale ordinaire annuelle se tient au plus tard dans le courant du mois de mars.

Elle entend les rapports du Conseil d'administration et du ou des commissaires, statue sur les comptes et fixe les dividendes. Elle nomme les administrateurs et le ou les commissaires.

ARTICLE 13. — L'Assemblée générale se réunit d'ailleurs régulièrement une fois par mois et, en outre, en cas d'urgence, toutes les fois que le Conseil d'administration, le ou les commissaires le jugent utile.

ARTICLE 14. — L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires. Les Sociétés propriétaires d'actions y sont représentées par leurs gérants, administrateurs-délégués, directeurs ou secrétaire-général, ou par mandataire spécial.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il représente d'actions, tant en son nom que comme mandataire.

ARTICLE 15. — Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires sont convoquées, au moins cinq jours à l'avance, par lettres adressées aux actionnaires, indiquant l'ordre du jour.

L'Assemblée générale est valablement constituée lorsque les intéressés présents, par eux-mêmes ou par mandataires, représentent au moins les trois quarts du capital social.

Dans le cas où une Assemblée générale ne réunirait pas les conditions nécessaires, une nouvelle convocation serait faite trois jours à l'avance, dans la forme sus-indiquée, et les décisions qui seront prises seront valables quel que soit le nombre des actions représentées, pourvu qu'elles ne portent que sur les objets mis à l'ordre du jour de la première réunion, et rappelés dans la nouvelle convocation.

Nul ne peut être représenté que par un membre de l'Assemblée générale, sauf ce qui est dit à l'article 14 pour les Sociétés.

Il est dressé une feuille de présence mentionnant les noms et domiciles des associés et le nombre de leurs actions.

Les réunions de l'Assemblée ont lieu au siège social. Le Conseil d'administration peut toutefois les convoquer en un autre lieu, s'il le juge convenable.

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire est présidée par le membre désigné par le Conseil d'administration ; à défaut, elle élit son président.

Les deux actionnaires présents et acceptants représentant le plus grand nombre d'actions remplissent les fonctions de scrutateurs.

Le secrétaire est désigné par le bureau.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux signés par la moitié au moins des membres du bureau.

Les copies ou extraits à produire partout où besoin sera seront certifiés par deux administrateurs.

ARTICLE 16. — L'Assemblée générale statue sur toutes les questions qui lui sont soumises par le Conseil d'administration, et généralement sur tous les intérêts de la Société.

Elle peut apporter toutes additions ou modifications aux statuts de la Société, étendre son objet, proroger ou restreindre sa durée, augmenter le capital social, réunir ou fusionner la Société avec d'autres Sociétés similaires, ou y prendre un intérêt ; admettre de nouveaux associés ou décider des exclusions d'associés. Dans les cas prévus au présent paragraphe, les décisions doivent être prises par un nombre d'actionnaires représentant au moins les trois quarts du capital social.

ARTICLE 17. — Dans le cas où l'Assemblée générale usera du droit de décider, conformément à l'article 52 de la loi du 24 juillet 1867, à la majorité fixée par l'article 16, ci-dessus, que l'un ou plusieurs des associés cesseront de faire partie de la Société, la part sociale revenant à cet associé lui sera remboursée sur le pied du dernier inventaire social, sauf bien entendu l'effet du dernier paragraphe de l'article 52 de la loi du 24 juillet 1867.

Titre VI. — Inventaire. Fonds de réserve. Partage des bénéfices.

ARTICLE 18. — L'année sociale commence le 1^{er} janvier pour finir le 31 décembre.

Le premier exercice comprendra le temps à courir jusqu'au 31 décembre 1896.

Il sera dressé, chaque semestre, un état de situation, et, à la fin de chaque année, un inventaire général de l'actif et du passif de la Société.

Indépendamment du fonds de réserve légal ci-après

établi, il sera formé un fonds de prévoyance par un tantième à prélever sur le prix des livraisons faites au Comptoir ; l'importance de ce fonds de prévoyance, la fixation du tantième et l'emploi du fonds de prévoyance seront fixés par l'Assemblée générale.

ARTICLE 19. — Sur les bénéfices nets, il sera prélevé un vingtième pour la constitution d'un fonds de réserve conformément à la loi et, après ce prélèvement, une somme suffisante pour servir aux actions 5 0/0 des sommes dont elles seront libérées.

Le surplus, sauf la partie que l'Assemblée générale croirait devoir appliquer à une réserve spéciale, sera partagé entre les associés, au prorata du nombre d'actions qu'ils possèdent dans la Société.

Titre VII. — Dissolution. Liquidation.

ARTICLE 20. — La dissolution de la Société pourra avoir lieu avant le terme fixé pour sa durée par délibération de l'Assemblée générale, prise dans les conditions déterminées à l'article 16.

La prorogation de la Société pourra être décidée par l'Assemblée générale dans les mêmes conditions.

Dans le cas où la dissolution serait votée, l'être moral continuera néanmoins d'exister pour terminer l'exécution de ses engagements et opérer la liquidation.

A l'expiration de la Société ou en cas de dissolution

anticipée, l'Assemblée générale nomme le ou les liquidateurs et leur confère les pouvoirs qu'elle juge convenables.

Les pouvoirs de l'Assemblée se continuent même après la dissolution.

L'assemblée approuve les comptes de la liquidation et donne décharge aux liquidateurs.

Après la liquidation des engagements de la Société, le produit net de la liquidation sera d'abord employé à rembourser aux actionnaires les sommes dont leurs actions seront libérées, et, en cas de versements inégaux, de manière à les égaliser ; l'excédent sera partagé entre les actionnaires, proportionnellement au nombre de leurs actions.

Titre VIII. — Contestations.

ARTICLE 21. — Toutes les contestations qui pourraient s'élever au sujet de la présente Société seront jugées par les tribunaux compétents du siège social.

A cet effet, tout actionnaire sera tenu d'élire un domicile à Paris et toutes notifications et assignations seront faites valablement au domicile élu, sans avoir égard au domicile réel.

A défaut d'élection expresse, le domicile sera, de plein droit, réputé élu au parquet du tribunal civil de première instance de la Seine.

Titre IX. — Conditions de constitution de la Société.

ARTICLE 22. — La Société ne sera constituée qu'après :

1° Que toutes les actions seront souscrites et qu'il aura été versé un quart sur chacune d'elles, ce qui sera constaté par une déclaration notariée à laquelle sera annexée la liste des souscripteurs contenant l'état des versements.

2° Et qu'une Assemblée générale des actionnaires aura reconnu la sincérité de la déclaration de souscription et de versements, nommé les administrateurs et le ou les commissaires pour le premier exercice et constaté leur acceptation.

Tous pouvoirs sont donnés à M. N., l'un des comparants, à l'effet de recueillir les souscriptions et versements, faire la déclaration notariée ; convoquer par lettres missives adressées à chaque souscripteur, au moins deux jours à l'avance, l'Assemblée générale constitutive et faire en un mot tout ce qui sera nécessaire pour parvenir à la constitution de la Société.

Pour faire partout où besoin sera les publications légales, tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une expédition ou d'un extrait des actes et délibérations constitutifs.

ANNEXE II

CLAUSES PUBLIQUES D'UNE ENTENTE INTERNATIONALE ENTRE PRODUCTEURS : LA CONVENTION DES GLACERIES

Au début du ^{xx}e siècle, l'industrie des glaces et de la verrerie de luxe subit une crise de surproduction. A cette époque, les fabriques de glace françaises étaient déjà groupées en un Comptoir, de même les allemandes en un « Verein ». Une réunion internationale des industriels intéressés eut lieu à Bruxelles en 1904 ; elle aboutit à une limitation de la production et à la création d'un Comptoir belge, qui fut chargé en même temps d'une sorte de contrôle général du marché. Cette convention internationale des glaceries fut signée par les producteurs allemands, autrichiens, belges, français, hollandais et italiens. — Les américains et les anglais restèrent en dehors de l'entente.

Convention internationale des glaceries.

Entre les soussignés :

(Ici l'énumération des producteurs ayant leurs usines en Allemagne, Autriche, Belgique, France, Hollande et Italie),

Le Comptoir de vente français et le *Verein deutscher Spiegelglasfabriken* ayant donné l'autorisation à leurs membres respectifs de signer la présente convention, il est contracté par les présentes ce qui suit.

ARTICLE 1^{er}. — *Objet*. Les dits contractants désirant régulariser autant que possible la production et la vente des glaces de leur fabrication respective, telles que glaces et dalles polies, glaces savonnées et glaces brutes de toutes espèces et de toutes épaisseurs, font entre eux la convention suivante qui portera le titre de « Convention internationale des glaceries ».

ARTICLE 2. — *Réglementation de la production*. Quatre fois par an, dans la quinzaine précédant le 1^{er} janvier, le 1^{er} avril, le 1^{er} juillet et le 1^{er} octobre, les fabricants se réuniront en Assemblée générale au bureau central à Bruxelles pour décider s'il y a lieu à réduction et, dans l'affirmative, décider de son importance pendant le trimestre suivant.

Ces réductions seront faites par le chômage complet, pendant des périodes de 24 heures, des ateliers de doucissage et de polissage des glaces. Tous les appareils servant à la production même des glaces savonnées et polies devront être arrêtés de 6 heures du matin au lendemain à la même heure.

Les appareils de racommodage des glaces, c'est-à-dire ceux servant au parachèvement ne sont pas compris dans cette réglementation.

La production des glaces brutes n'est pas réglementée.

La majorité de l'Assemblée générale décidera des jours de chômage du trimestre suivant. Leur nombre devra être^e

le même pour tous les pays et le même jour sera choisi pour les usines d'un même pays.

Il sera dressé préalablement un tableau des jours de chômage usuel dans chaque pays. Ceux-ci continueront à être strictement observés et les jours de chômage conventionnel seront choisis en dehors des jours de chômage usuel.

Il ne pourra être décrété plus d'un jour de chômage conventionnel par semaine.

Pendant les périodes de chômage conventionnel les appareils de doucissage et de polissage qui auraient été normalement arrêtés dans les usines entre le 1^{er} juillet 1903 et le 1^{er} juillet 1904 ne pourront être mis en service.

ARTICLE 3. — *Réglementation de la vente.* Les contractants pourront réglementer les prix et conditions de vente de leurs produits désignés ci-dessus et ce pour les différents pays.

Le biseautage et l'argenterie ne pourront être réglementés que pour autant que les biseauteurs et argenteurs prendront les mêmes engagements vis-à-vis du comité.

Sauf entente particulière entre certaines usines pour la vente sur leurs marchés nationaux, tels le Comptoir français et le Verein allemand, chaque Société conserve la vente de ses produits. Toutefois, d'autres groupements de vente que ceux déjà existants pourront être ultérieurement établis.

ARTICLE 4. — *Des Comités et de leurs pouvoirs.* Le Comité central des glaceries se compose des fondés de pouvoir des fabricants contractants.

Leur Assemblée générale se réunit tous les 3 mois à

Bruxelles pour décider sur la question de réduction de production. Elle aura également à délibérer sur toutes les questions qui lui seront soumises par la Commission.

Cette Commission se compose de :

(Ici la composition de la commission).

Chaque délégué pourra être suppléé et le président pourra se faire accompagner de son suppléant.

L'Assemblée générale des fabricants nommera son président qui sera également celui du comité central.

Le président est nommé pour deux années et il est rééligible.

La Commission organisera le bureau central, nommera le personnel qui, sauf entente unanime, sera choisi en dehors du personnel des glaceries.

Un secrétaire général ou directeur sera placé à la tête de ce bureau. Ce bureau devra centraliser les renseignements fournis par les trois autres dont il sera parlé plus loin.

Il veillera à la parfaite concordance des décisions des autres bureaux et en cas de divergences de vues entre eux, il les soumettra à la Commission qui en décidera souverainement.

Il établira des statistiques, il aura ses contrôleurs et vérificateurs en dehors de ceux relevant des autres bureaux.

Cette organisation aura son siège à Bruxelles. Elle établira ultérieurement son règlement.

Chaque membre disposera aux Assemblées générales et en commission d'un nombre de voix proportionnel à la vente totale, pendant l'année précédente, des usines qu'il représente.

Les frais de ce bureau seront répartis dans les mêmes proportions.

Les voix des divers groupes seront divisées également entre les délégués présents de ces groupes, sauf conventions particulières entre eux.

ARTICLE 5. — *Comité de vente de Belgique et d'exportation.* Ce comité se composera des délégués suivants :

(Ici la composition du comité).

Ce comité nommera en dehors du personnel des glacières, sauf accord unanime, le secrétaire ou directeur, ainsi que tout le personnel du bureau.

Le secrétaire ou directeur pourra être le même que celui du bureau central.

Ce comité choisira parmi ses membres un président. Il sera élu pour une année et ne sera pas rééligible deux années consécutives :

Ce comité de vente aura les attributions suivantes :

1° Choix d'un local qui pourra être le même que celui du comité central.

2° Choix du personnel et fixation de son traitement.

3° Application des décisions du comité central, en ce qui concerne la production des usines en Belgique, en Italie, en Autriche et en Hollande.

4° Etablissement, s'il y a lieu, des conditions et des prix de vente sur tous les marchés, sauf la France et l'Allemagne.

Pour ces deux pays, ce sont leurs comptoirs respectifs que les fixeront.

D'une manière générale, les usines qui se trouvent dans

un pays protégé bénéficieront exactement et uniquement de la différence des droits de douane.

Les usines indigènes pourront d'ailleurs vendre plus cher que les prix indiqués.

Le comité ci-dessus devra les faire respecter par les usines soumises à son contrôle.

En cas de divergence de vues pour l'établissement des prix et conditions de vente sur un marché, il sera loisible à tout fabricant d'exiger que le vote sur cette question soit établi proportionnellement aux ventes dans ce pays pendant l'année précédente.

5° Etablissement et modification éventuelle de ses règlements pour assurer l'exécution des décisions et la bonne marche des affaires.

Les frais de ce bureau seront répartis entre les contractants au prorata de la vente pendant l'année antérieure des quantités en mètres carrés soumises à son contrôle.

Le droit de vote des délégués sera exercé dans les mêmes proportions, étant entendu que les voix des divers groupes seront divisées également entre les délégués de ces groupes, à moins de convention particulière dans ces groupes.

Le comité de vente de Belgique et d'exportation se tiendra en relations avec les autres organismes pour l'établissement des statistiques et l'organisation des contrôles. Il se soumettra, en cas de contestation, aux décisions du comité central.

ARTICLE 6. — *Comptoir français et Verein allemand.* Ceux-ci sont régis par des conventions particulières. Ils fixeront les prix dans leur pays respectif et les transmet-

tront aux autres organismes par l'intermédiaire du bureau central.

Ils organiseront le contrôle des producteurs de toutes les usines affiliées et aideront les autres comités à faire observer les conditions de vente sur les autres marchés.

ARTICLE 7. — *Verres spéciaux et produits non réglementés.* Les fabricants qui, en dehors des produits réglementés, en fabriqueraient d'autres, seraient tenus pour la vente des produits courants tels que verres striés, armés, argenture, biseautage, etc., en dehors des marchés nationaux des usines à indiquer au bureau central leurs prix et ventes effectuées.

Les comités veilleront à ce que des avantages déguisés ne puissent être faits de cette façon à la clientèle et prendront éventuellement toute mesure pour y remédier.

ARTICLE 8. — *Conseil d'arbitrage.* Un conseil d'arbitrage permanent sera établi pour trancher définitivement et sans appel toute contestation entre les contractants, non aplanie par les comités.

Le conseil d'arbitrage sera tenu à la stricte observation des clauses statutaires et règlera les différends dans le mois de leur signification.

Il sera seul compétent pour décider des infractions.

Un arbitre sera nommé par le comptoir français, un arbitre par le verein allemand et un arbitre par le comité de vente de Belgique et d'exportation.

Ce choix sera fait dès la première réunion qui suivra la signature de la convention et les arbitres seront choisis en dehors de l'influence des Sociétés.

En cas de vacance, il y sera pourvu dans le mois.

La procédure pour l'arbitrage sera réglée par la Commission du comité central lors de la nomination du conseil d'arbitrage.

ARTICLE 9. — *Contrôle. Infractions. Pénalités.* Les divers comités décideront quand et dans quelles formes les différents contrôles et vérifications devront s'exercer. Toutes les Sociétés devront s'y soumettre tant pour le contrôle dans leurs usines que dans leurs bureaux et ailleurs.

Tout contractant qui aurait forfait à ses engagements, tant sur la question de production que sur celle de vente, sera déféré au conseil d'arbitrage qui aura à décider si l'usine est coupable ou non. En cas de culpabilité, une amende de 50.000 francs sera appliquée. S'il y a récidive, l'amende sera doublée.

ARTICLE 10. — *Durée. Prorogation. Cessation anticipée. Suspension momentanée de la convention.* La durée de l'entente est fixée à cinq années, commençant le 17 août 1904 pour finir le 17 août 1909.

A la date du 1^{er} janvier 1909, sa prorogation sera mise en discussion.

La date de sa fin pourrait être avancée dans deux cas :

a) Si une nouvelle usine venait à être créée dans un pays où se trouve un des contractants,

b) Dans le cas où une même usine aurait failli deux fois à ses engagements.

La convention pourrait être suspendue pour un laps de temps déterminé si la réduction maxima de la production d'une part et, d'autre part, les mesures prises par les comités pour permettre aux usines l'écoulement de leurs produits n'étaient pas efficaces.

ARTICLE 11. — *Entente avec les sociétés et groupes dissidents.* Le comité central réuni en Assemblée générale et délibérant à la majorité des deux tiers des voix pourra, d'accord avec les autres comités délibérant dans les mêmes conditions, contracter des ententes avec des Sociétés et groupes dissidents.

ARTICLE 12. — *Modifications aux statuts.* Les présents statuts pourront être modifiés dans les mêmes conditions qu'à l'article 11.

ARTICLE 13. — *Cautinnement.* Chaque contractant versera à l'endroit à fixer par le comité central un cautionnement de cent mille francs.

Celui-ci sera, partie en espèces, partie en traites acceptées, dans la forme à déterminer par le comité dans la huitaine de la signature de la convention.

Les contractants autorisent le comité à se couvrir des amendes éventuelles au moyen de cette garantie. Ils s'engagent en outre à reconstituer ce cautionnement de suite et intégralement au cas où il aurait dû être entamé.

ARTICLE 14. — *Liquidation.* La liquidation aura lieu de plein droit à la fin de l'entente prévue à l'article 10, par les soins des comités respectifs.

Les situations seront liquidées proportionnellement aux interventions prévues pour la dernière année.

ARTICLE 15. — *Dispositions transitoires.* Avant la signature de la présente convention, chaque Société devra déclarer par écrit tous ses engagements quelconques intéressant la vente, tels que ordres en notes, engagements par contrats, conditions d'agence, etc.

Après la signature, toute convention autre que celles

déclarées ne sera point reconnue ni admise et les Sociétés supporteront éventuellement tous dommages vis-à-vis des tiers.

Elles devront aussi donner le relevé en mètres carrés de leurs vente par pays, depuis le 1^{er} janvier 1903 jusqu'au 30 juin 1904.

Fait en autant d'originaux que de parties, à Bruxelles, le 17 août 1904.

ANNEXE III

ARRÊT DE LA COUR D'APPEL DE NANCY AYANT FAIT JURISPRUDENCE
QUANT A LA LÉGALITÉ DES COMPTOIRS FRANÇAIS (AFFAIRE DU
COMPTOIR DE LONGWY).

L'arrêt de la Cour d'appel de Nancy (29 novembre 1902) qui a jusqu'ici fait jurisprudence quant à la légalité des Comptoirs français fut rendu à l'occasion d'une affaire civile, d'un procès intenté contre le Comptoir de Longwy par l'un de ses adhérents.

Le Comptoir de Longwy, ou Comptoir des fontes de Meurthe-et-Moselle, fondé en 1876 et réunissant la plupart des hauts-fourneaux français du bassin de Lorraine, avait conclu avec sa clientèle, en 1900, pendant une période de hauts prix, des marchés de longue durée allant jusqu'à la fin de 1903. Dès le début de 1901 une crise brusque éclata sur le marché métallurgique français ; les consommateurs de produits finis refusaient de prendre livraison, prétextant que les prix étaient trop élevés ; les fabricants de ces produits se retournaient vers leurs fournisseurs de matières premières (tôles, larges plats, poutrelles) et se déclaraient hors d'état d'exécuter leurs marchés ; ces four-

nisseurs à leur tour demandaient au Comptoir de Longwy une réduction du prix des fontes. Le Comptoir se rendit compte qu'en se raidissant dans la défense de son droit et en exigeant l'exécution rigoureuse des marchés, il ne ferait qu'aggraver la crise qui tournerait rapidement en débâcle. Aussi consentit-il à suspendre tous les marchés en cours et à les remplacer provisoirement par des marchés intercalaires, à prix très réduits.

Un de ses adhérents, la Société des forges de Villerupt-Laval-Dieu, prétendit alors se faire payer par le Comptoir, aux anciens prix, la fonte qu'elle avait continué à livrer ; elle arguait que le Comptoir aurait dû faire exécuter les premiers marchés ; elle l'attaqua devant le tribunal civil de Briey.

Elle perdit le procès en première instance et en appela devant la cour de Nancy, en faisant des réserves en vue d'une instance ultérieure en annulation de la Société anonyme constituant le Comptoir métallurgique de Longwy, instance fondée sur l'article 1131 : « L'obligation... sur une cause illicite ne peut avoir aucun effet. »

La question à trancher dépassait de beaucoup l'importance du litige particulier ; il s'agissait en somme de décider si les Comptoirs pouvaient légalement exécuter en France leurs opérations commerciales.

M. Méline, ancien président du Conseil des ministres, plaida pour le Comptoir de Longwy.

Il fit l'apologie de ce groupement industriel, « le grand « moteur de cette belle et puissante industrie qui s'appelle « la métallurgie lorraine ; c'est lui qui la soutient, la pro-
« tège et la défend ; il est le régulateur du marché des

« fontes, prévient les hausses et les baisses excessives,
« empêche les crises ou les abrège en même temps qu'il
« [assure à ses membres, en réglementant leur produc-
« tion, un travail suivi, une clientèle solide et fidèle et des
« prix aussi rémunérateurs que possible.

« C'est tout cela que la Société de Villerupt-Laval-Dieu,
« en sa qualité de sociétaire, essaie aujourd'hui d'ébranler
« et de détruire, avec une inconscience stupéfiante et au
« risque de s'ensevelir elle-même sous les ruines de l'édifice
« qui l'abrite. Si sa prétention pouvait être admise par la
« Cour, le Comptoir se trouverait condamné à une impuis-
« sance absolue ; il aurait perdu tout ce qui fait sa raison
« d'être et il ne lui resterait plus qu'à se dissoudre et à dis-
« paraître. »

L'avocat général montra aussi, à son tour, les heureux effets de l'activité du Comptoir, tant du point de vue des producteurs que de celui des consommateurs ; il déclara qu'il différerait complètement des trusts et qu'il ne pouvait être visé par l'article 419 : et, après la discussion détaillée de la question de fait des marchés intercalaires, il termina en demandant la confirmation du jugement du tribunal de première instance, c'est-à-dire l'affirmation de la légalité des Comptoirs.

C'est ce que fit la Cour de Nancy dans son arrêt du 29 novembre 1902, qui fut précédé des principaux attendus suivants :

« Attendu que le Comptoir métallurgique de Longwy a pour objet principal, en vertu de ses statuts, de vendre à des tiers, en France, dans les colonies françaises et dans les pays de protectorat, les fontes brutes mises à sa disposi-

tion par ses sociétaires dans des conditions strictement réglementées ; qu'il a été ainsi stipulé qu'à la fin de chaque mois les membres de l'association doivent remettre au Comptoir une facture indiquant les produits qu'ils s'engagent à fournir : qu'un prix provisoire est d'abord fixé par le conseil d'administration, d'après les moyennes de vente du mois ; qu'il ne devient définitif qu'à la fin du semestre et après avoir été calculé d'après la quantité de fontes livrées au public pendant le dit semestre et le produit total des livraisons ; que le prix qui est arrêté par le Comptoir reste donc en suspens pour n'être définitivement fixé, suivant la variation des ventes, qu'à l'expiration d'un délai déterminé ; qu'il importe de faire observer également que l'obligation de livrer les fontes n'est pas imposée aux associés en vertu de tel ou tel marché, mais qu'elle résulte uniquement des statuts ; qu'une telle opération constitue non pas une vente intervenant entre le Comptoir et les sociétaires, mais un contrat *sui generis* créé par la volonté des parties, clairement exprimée dans les statuts qui forment leur loi ; qu'ainsi nanti des fontes fournies par les usines syndiquées, le Comptoir les vend à sa clientèle par des marchés dont il règle les conditions.

« Attendu que la création du Comptoir de Longwy a eu notamment pour but de réglementer la production, d'empêcher le chômage en évitant la surproduction et de prévenir, dans les limites du possible, les crises pouvant survenir dans l'industrie métallurgique par une variation trop brusque des cours...

« Attendu... que c'est donc sous l'empire d'une évidente nécessité que le Comptoir s'est décidé à des sacrifices que la

presque unanimité de ses membres n'a pas hésité à ratifier : qu'il est évident, d'ailleurs, que son propre intérêt se confond avec celui de ses associés puisque, ne réalisant pas pour lui-même de bénéfices particuliers, il n'a en vue que les avantages et les bénéfices de la grande industrie dont il est l'émanation ; qu'on doit donc reconnaître qu'en agissant comme il l'a fait, le Comptoir a exactement rempli le but de son institution sans s'écarter, en aucune façon, des règles des statuts et sans sortir des limites que le pacte social a tracées à ses pouvoirs et à ses droits.

« Attendu, en ce qui concerne les réserves faites par l'appelant en vue d'une instance ultérieure en annulation de la Société anonyme constituant le Comptoir métallurgique de Longwy, que cette question n'a pas de rapport direct avec le litige actuellement soumis à l'appréciation de la Cour ; que les droits de la Société de Villerupt restent entiers quant à ce : qu'il n'échet pas, dans ces circonstances, de donner acte des dites réserves.

« Et adoptant, au surplus, les motifs non contraires des premiers juges.

« Par ces motifs ; la Cour met l'appel au néant, confirme en conséquence le jugement attaqué, dit qu'il sortira son plein et entier effet, condamne la Société de Villerupt-Laval-Dieu à l'amende et à tous les dépens d'appel... »

ANNEXE IV

NOTE SUR LES MÉTHODES DE PROPAGANDE ET DE PUBLICITÉ
EMPLOYÉES PAR UN GROUPEMENT DE PRODUCTEURS : LE CARTEL
ALLEMAND DE LA POTASSE (KALI-SYNDIKAT).

Le cartel allemand de la potasse, ou Kali-syndikat, groupe tous les producteurs de sels de potasse, sels qui se trouvent à l'état brut dans un certain nombre de gisements répartis sur le territoire de l'empire allemand, et là seulement.

Ces sels, qui ont quelques emplois industriels, sont, en fait, exclusivement utilisés par l'agriculture comme engrais potassiques.

Leur extraction et leur fabrication sont relativement faciles : le minerai brut existe en quantités pratiquement illimitées. La production peut donc aisément suffire à n'importe quel développement de la consommation.

Pour accroître cette production et tirer ainsi un profit plus considérable de ses ressources naturelles, l'empire allemand, contrôleur légal et associé du Kalisyndikat, a poussé ce dernier à rechercher l'augmentation de ses ventes, particulièrement à l'étranger, grâce à une propagande et à une publicité intense.

Le Kalisyndikat commença par faire étudier en Allemagne les meilleurs modes d'utilisation du produit, tant du point de vue des cultures sur lesquelles son action était la plus marquée, que de la quantité à employer, de l'époque d'épandage et du mode d'enfouissement pour une culture déterminée. Il créa un jardin central d'expériences et des laboratoires, engagea de nombreux techniciens agronomes et chimistes, confia des études spéciales à différents instituts agricoles officiels allemands, à des fermes-modèles, s'engageant à payer tous les frais que ces essais occasionneraient. Il réunit ainsi rapidement toutes les données scientifiques nécessaires, malgré les difficultés spéciales auxquelles se heurtait la recherche et la constatation des heureux effets des sels de potasse sur les produits du sol : ces effets ne sont en effet pas tant une augmentation du poids de la récolte qu'une amélioration de la céréale, de la plante sarclée, du foin, des légumes ou des fruits récoltés, cette amélioration consistant, par exemple, pour la betterave en une élévation de la teneur en sucre du jus, et pour le foin en une prédominance des variétés nutritives. Presque chaque expérience exigeait donc des analyses. Elles furent faites, classées, groupées, publiées dans des mémoires de savants connus. Les produits furent conservés dans une sorte de musée, les travaux réunis dans une bibliothèque contenant déjà tous les ouvrages antérieurement connus sur la question.

Une fois obtenue cette certitude scientifique et pratique de l'efficacité de la potasse comme engrais, la propagande et la publicité pouvaient être entreprises. Elles auraient été en effet incapables d'assurer des débouchés permanents,

quelqu'importantes qu'eussent été les sommes dépensées, si le produit n'avait pas été bon. Une réclame intense peut abuser le consommateur quelque temps au sujet d'un produit médiocre ; mais la vente diminuera bientôt, car le public ne se laisse pas longtemps tromper.

Le Kalisyndikat commença sa propagande en Allemagne et dans les pays agricoles voisins ; il y avait intérêt à chercher des débouchés près des gisements, c'est-à-dire à diminuer les frais de transport pour conserver un prix de vente des sels de potasse aussi bas que possible.

Le principe qui régla le choix des collaborateurs fut que, dans chaque pays, la propagande devait être faite par des indigènes, sous la haute direction du bureau central allemand.

En France, par exemple, trois bureaux furent créés (à Paris, à Lyon et à Toulouse) entre lesquels était partagé le territoire ; la direction en fut confiée à trois anciens élèves de l'Institut national agronomique de Paris, qui débutèrent par un stage de plusieurs mois en Allemagne pour s'initier, à la fois à la technique de l'emploi des sels de potasse et à la fois à l'organisation méthodique de la propagande et de la publicité.

Comme il supposait que la force démonstrative des expériences scientifiques serait beaucoup plus grande en France si celles-ci étaient faites par des Français, le Kalisyndikat fit recommencer et publier, dans les mêmes conditions qu'en Allemagne, des essais sur les différentes cultures. Ses bureaux les réunirent en brochures et distribuèrent gratuitement ces dernières dans les milieux agricoles ; il en paraissait chaque année, en France, une dizaine, tantôt rele-

tives à une seule culture, comme le blé ou comme la pomme de terre, pour tout le territoire ; tantôt relatives à l'ensemble des cultures d'une région déterminée, la Bretagne ou la Provence. Des stands étaient organisés dans les réunions de comices et dans les concours agricoles pour mettre en évidence, par des expositions de produits, par des tableaux, par des statistiques, les bénéfices dûs à la potasse.

Il était fait également appel aux instituteurs, qui recevaient gratuitement, sous le prétexte de contribution aux collections minéralogiques de leur musée scolaire, des boîtes remplies des différents sels de potasse, avec étiquette indiquant, après le nom du produit, son emploi comme engrais et l'importance des bénéfices qu'il procurait ; il leur était aussi envoyé des tableaux de science agronomique vulgarisée reproduisant les principales formules de fumure aux engrais chimiques, et la potasse n'y était mentionnée qu'à son rang, sans que la réclame fût apparente.

Les principes de la science agronomique exigent en effet qu'une plante reçoive une triple nourriture chimique à base d'engrais azoté (nitrate de soude, sulfate d'ammoniaque, etc.), d'engrais phosphaté (superphosphate, scories de déphosphoration, etc.), et d'engrais potassique. Le syndicat de la potasse se gardait de préconiser son seul produit ; il recommandait également les deux autres séries d'engrais et, pour ceux-là, à titre entièrement désintéressé.

En outre, des champs d'expériences régionaux chez les gros propriétaires, dans les écoles d'agriculture, dans les syndicats agricoles, étaient créés entièrement aux frais du Kalisyndikat, qui fournissait les engrais, donnait une indemnité pour le temps passé à la délimitation des parcelles

et à la pesée des récoltes, faisait photographier les résultats et envoyait presque toujours gratuitement aux expérimentateurs un agrandissement photographique encadré, qui avait toutes chances d'orner la salle de réunions du syndicat ou le parloir de l'école d'agriculture, c'est-à-dire de rester constamment sous les yeux des consommateurs éventuels.

— Ces bureaux de propagande ne s'occupaient en aucun cas d'opérations commerciales ; quand ils étaient questionnés sur les prix, ils répondaient en indiquant les cours moyens de vente au détail et en donnant la liste de tous les négociants chez lesquels se trouvaient des sels de potasse. Ceux-ci voyaient donc dans ces bureaux des organes pouvant faciliter leurs affaires et augmenter leurs bénéfices ; aussi les aidaient-ils volontiers dans leur action en distribuant leurs brochures, leurs cartes postales illustrées, leurs calendriers annuels, leurs agendas, d'autant que, dans ces dernières publications, une place était réservée pour l'indication du nom du négociant distributeur ; quelquefois même, le Kalisyndikat faisait imprimer gratuitement sur le nombre d'exemplaires réservés à un négociant quelques lignes rédigées par ce dernier et indiquant sa raison sociale et les principaux produits vendus par lui.

Les journaux agricoles recevaient pour la plupart une subvention de publicité importante ; quelques-uns inséraient donc volontiers, dans le corps même du journal, des articles fort bien rédigés et intéressants pour les lecteurs, où l'emploi de la potasse était discrètement signalé. — Les annonces étaient étudiées de fort près, et dans leur texte et dans leur forme, empruntant les allures modernes de des-

sins schématiques, vulgarisant en province, et au profit de la potasse, les dernières trouvailles ingénieuses de la publicité parisienne.

— Dans les autres pays, la propagande était analogue, avec les différences nécessaires pour l'adapter au tempérament national.

Le Kalisyndikat se préoccupait même de l'avenir et de l'expansion universelle de son produit; vers 1914, après avoir, dans les années précédentes, créé des bureaux en Amérique du Nord, au Japon, en Chine, il avait envoyé des missions au Brésil pour étudier le café, en Afrique centrale pour le caoutchouc, aux Indes pour les plantes textiles.

Le tableau suivant montre les effets de cette propagandes.

*Quantités de potasse consommées par l'agriculture
(calculées en quintaux métriques de potasse pure)*

Années	Dans le monde entier	En France
1895	1.191.000	50.300
1900	2.328.000	82.200
1905	4.071.000	112.000
1910	7.668.000	228.000

ANNEXE V

BIBLIOGRAPHIE

Aftalion. — *Les crises périodiques de surproduction.*

Audibert. — *Trusts, cartels et syndicats.*

Babled. — *Les syndicats de producteurs et de détenteurs de marchandises.*

Baumgarten. — *Cartels et trusts.*

Birague d'Apremont. — *L'accaparement devant le droit pénal* [Thèse 1903].

Brouilhet. — *Essai sur les ententes.*

Brunhes. — *Les ligues de consommateurs.*

Bulletin de la Fédération des industriels et des commerçants français.

Carlioz. — *Etude sur les associations industrielles et commerciales.*

Carlioz. — *Les Comptoirs de vente en commun.*

Colliez. — *Trusts, cartels, corners.*

Comité des forges de France. — *Bulletins.*

Comité des houillères. — *Circulaires.*

Cornu. — *Un cartel de la meunerie.*

Denis. — *La dépression économique et sociale et l'histoire des prix.*

- Dolléans. — *De l'accaparement* [Thèse 1902].
- Duchaine. — *Les associations de producteurs.*
- Dulac. — *La formation du prix des denrées.*
- Germain Martin. — *Conférences sur l'évolution économique des grandes nations.*
- Gernaert et de Thun. — *Associations industrielles et commerciales.*
- Gruner et Fuster. — *Aperçu historique sur les syndicats de vente des combustibles dans le bassin rhéno-westphalien.*
- Guyot. — *Le trust du pétrole aux Etats-Unis.*
- Jannet. — *Les syndicats industriels en France.*
- Juglar. — *Des crises commerciales et de leur retour périodique.*
- Laur. — *De l'accaparement.*
- De Leener. — *Les syndicats industriels en Belgique.*
- Lescure. — *Des crises générales et périodiques de surproduction.*
- Lexis. — *Les crises économiques.*
- Liefmann. — *Castels et trusts.*
- Martin Saint-Léon. — *Cartels et trusts.*
- Maurel. — *De l'accaparement* [Thèse 1897].
- Perreau. — *Cours d'économie politique.*
- Raffalovitch. — *Trusts, cartels et syndicats.*
- De Rousiers. — *Les syndicats industriels de producteurs.*
- De Rousiers. — *Les industries monopolisées aux Etats-Unis.*
- Sayous. — *Les trusts.*
- Villain. — *Le fer, la houille et la métallurgie.*

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
INTRODUCTION	
Les produits de la grande industrie. — Les monographies. — L'étude d'un produit type	1-7
CHAPITRE I. — <i>La vente des produits industriels sous le régime de la concurrence entre producteurs</i>	
Le service commercial. — La vente directe au consommateur. — L'agent général. — Les négociants. — Les courtiers. — Les spéculateurs. — Les effets d'une crise.	9-28
CHAPITRE II. — <i>L'association des producteurs. Les Comptoirs de vente en commun.</i>	
Les premières réunions. — La nature de l'association. — Les difficultés initiales	29-44
CHAPITRE III. — <i>Le mécanisme d'un Comptoir.</i>	
Le bureau administratif et de comptabilité. — Le bureau technique. — Le bureau de propagande et de publicité. — Le bureau de statistique et d'informations économiques	45-67
CHAPITRE IV. — <i>Le rôle commercial d'un Comptoir.</i>	
La liquidation de la crise. — L'organisation et le contrôle du marché. — La tendance à la hausse des prix ; ses	

limites. — L'action des consommateurs. — La concurrence des dissidents français et des producteurs étrangers. — L'intervention de l'Etat 68-101

CONCLUSION. 103

ANNEXES :

I. — Statuts d'un Comptoir métallurgique français : le Comptoir des poutrelles.	105
II. — Clauses publiques d'une entente internationale entre producteurs : la convention des glacières . . .	118
III. — Arrêt de la Cour d'Appel de Nancy, ayant fait jurisprudence quant à la légalité des Comptoirs français (affaire du Comptoir de Longwy)	128
IV. — Note sur les méthodes de propagande et de publicité employées par un groupement de producteurs : le cartel allemand de la potasse (Kali-Syndikat)	133
V. — Bibliographie.	139

Vu le doyen

F. LARNAUDE

Vu le Président de la thèse

C. PERREAU.

Vu et permis d'imprimer,

Le vice-recteur de l'Académie de Paris,

L. POINCARÉ.

SAINT-AMAND (CHER). — IMPRIMERIE BUSSIÈRE.
